



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

LUIZ ALBERTO SAMPAIO ROCHA NETO

DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA DA
CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT (1990-2006)

SALVADOR

2009

LUIZ ALBERTO SAMPAIO ROCHA NETO

**DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA DA
CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT (1990-2006)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Economia da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Guerra

**SALVADOR
2009**

Ficha catalográfica elaborada por Joana Barbosa Guedes CRB 5-707

R672	<p>Rocha Neto, Luiz Alberto Sampaio</p> <p>Determinantes da internacionalização produtiva da construtora Norberto Odebrecht (1990-2006) / Luiz Alberto Sampaio Rocha Neto. – Salvador, 2009.</p> <p>69f. Il. tab.</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Guerra.</p> <p>1. Internacionalização. 2. Investimentos diretos estrangeiros . 3. Construtora Norberto Odebrecht. 4. Empresas transnacionais. I. Rocha Neto, Luiz Alberto Sampaio. II. Guerra, Oswaldo Ferreira</p> <p>CDD – 338.0981</p>
------	--

LUIZ ALBERTO SAMPAIO ROCHA NETO

DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA DA CONSTRUTORA
NORBERTO ODEBRECHT (1990-2006)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Economia da
Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de bacharel em
Economia.

Aprovado em Junho de 2009.

Orientador:

Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Guerra
Faculdade de Economia da UFBA

Prof. Dr. Bouzid Izerrougene
Faculdade de Economia da UFBA

Econ. Luiz Teixeira
Consultor

Para André, Silinha, Bruno e Ticiania.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e paz espiritual, fazendo dos meus objetivos sempre alcançáveis.

Aos meus mestres, professores, funcionários da universidade e a todos aqueles que respeitam adicionam valor à UFBA, pela seriedade do trabalho e do serviço prestado a nós, alunos.

Aos meus amigos e colegas, pela parceria e pelos bons momentos vividos durante esses anos.

A Guilherme Abreu e Lincoln Bittencourt, pelas entrevistas e atenção prestada.

Ao professor Oswaldo Guerra, pela orientação e comprometimento para com este trabalho.

Aos meus pais, por tudo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar os determinantes da internacionalização produtiva da Construtora Norberto Odebrecht (CNO), no período de 1990 a 2006. Para isto, foi feita uma breve retrospectiva da Teoria da Internacionalização da Produção e o papel que os Investimentos Diretos Estrangeiros e as empresas transnacionais nela ocupam. Além disso, descreveram-se as características gerais da indústria de construção e seu comportamento no Brasil, bem como a trajetória da CNO, especialmente do seu processo de internacionalização. A principal conclusão a que se chegou é que os passos dados pela construtora neste processo respeitam as bases da citada teoria, quando elas são confrontadas com a história da empresa, seu crescimento e particularidades do seu modo de gestão.

Palavras-chave: Internacionalização. Investimentos Diretos Estrangeiros. Construtora Norberto Odebrecht. Empresas Transnacionais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	DETERMINANTES DO INVESTIMENTO INTERNACIONAL	9
2.1	ASPECTOS GERAIS	9
2.2	PONTOS CENTRAIS DA TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	10
2.3	INVESTIMENTOS DIRETOS ESTRANGEIROS	12
3	EMPRESAS TRANSNACIONAIS E INVESTIMENTOS DIRETOS ESTRANGEIROS	22
3.1	EXPANSÃO DA GRANDE EMPRESA TRANSNACIONAL	22
3.2	CRESCIMENTO DOS INVESTIMENTOS DIRETOS ESTRANGEIROS (1990-2006)	27
4	A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO	33
4.1	CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO	33
4.2	O COMPORTAMENTO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO NO BRASIL (1990-2006)	39
5	INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT	44
5.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	45
5.2	TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT	48
5.3	O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	52
6	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS	67

1 INTRODUÇÃO

Ao crescer no mercado nacional e desenvolver habilidades diferenciadas, as Empresas Transnacionais (ETs) constroem vantagens específicas de propriedade e buscam no mercado internacional oportunidades de auferir lucros extraordinários e potencializar seu crescimento. A expansão dessas empresas pelo mundo tem feito dos Investimentos Diretos Estrangeiros (IDEs) uma das principais formas do investimento internacional, provocando diversos tipos de impactos sobre as economias domésticas e os fluxos do comércio internacional.

Nesse sentido, entender os determinantes do investimento internacional e o processo de crescimento dos IDEs exige um esforço para combinar elementos teóricos com a atuação de uma empresa ou de um conjunto de empresas que faça do IDE seu instrumento de internacionalização produtiva.

Diante disso, o principal objetivo dessa monografia é responder a seguinte questão: quais os determinantes da internacionalização produtiva da Construtora Norberto Odebrecht (CNO) no período 1990-2006? Mais especificamente buscar-se-á:

- 1) Identificar alguns determinantes teóricos do processo de internacionalização da produção;
- 2) Reconstituir os passos dados pela CNO no seu processo de internacionalização; e
- 3) Examinar se tais passos guardam correspondência com o sugerido pela teoria.

Para atingir tais objetivos, a monografia foi estruturada, além desta introdução e da conclusão, em 4 capítulos.

No capítulo 2, são feitas considerações gerais sobre os investimentos internacionais, a Teoria da Internacionalização da Produção e os IDEs. Quanto aos primeiros, são destacados os principais conceitos e fundamentos. No tangente à teoria, analisa-se suas premissas básicas e seus pontos mais relevantes quanto a identificação dos determinantes de um IDE e, finalmente, são comentados os possíveis impactos da realização do mesmo sobre as economias domésticas.

No capítulo 3, tem-se como questão central as Empresas Transnacionais e a evolução dos IDEs no período 1990-2006. Busca-se identificar as características básicas das ETs bem como as questões relevantes à sua expansão, seu poder de criar redes de interdependências, suas estratégias mais comuns e implicações sobre a estrutura industrial. A evolução dos IDEs e suas novas tendências são analisadas através de dados empíricos e contextualizadas com breves análises históricas.

No capítulo 4, primeiramente, a atividade da construção é classificada e caracterizada, assim como a cadeia produtiva da indústria. Em seguida, é estudado o comportamento da mesma no Brasil na segunda metade do século XX e início do século XXI, com foco maior no período 1990- 2006.

Por fim, no capítulo 5, a CNO é examinada. Em primeiro lugar, a história da empresa é tratada sob a ótica da relação da família Odebrecht com a engenharia e, posteriormente, são identificados os passos da construtora e sua trajetória de crescimento no mercado brasileiro. Em seguida, a cultura da empresa é definida e analisada, dada sua relevância para a posterior descrição e análise do seu processo de internacionalização produtiva.

DETERMINANTES DO INVESTIMENTO INTERNACIONAL

2.1 ASPECTOS GERAIS

Os investimentos internacionais são guiados pela lógica capitalista de busca por eficiência e lucro, na medida em que fatores de produção relativamente abundantes num país podem ser direcionados a outros países que sejam relativamente carentes dos mesmos e que passem por momentos de expansão econômica. A ocorrência de investimentos que seguem esta lógica, *ceteris paribus*, costuma provocar um aumento da produtividade no país receptor e, ao mesmo tempo, uma melhor alocação de recursos em escala mundial.

No caso do fator capital, ele pode ser direcionado às carteiras de ações e/ou títulos (Investimento de Portfólio) ou diretamente para a atividade produtiva através do chamado Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Uma das principais diferenças entre essas duas categorias de investimento internacional é que a primeira não envolve, necessariamente, o controle operacional da empresa.

Como o investimento de portfólio (ações, títulos, debêntures, bônus, *hedge funds*, *securities*, dentre outros) contém operações que podem ser realizadas em períodos mais curtos (meses, dias), ele possui um caráter mais especulativo. Investimentos desse tipo são determinados pelo diferencial de taxas de juros para o capital de empréstimo e de rentabilidade para o capital de risco.

Quanto aos riscos e incertezas inerentes aos investimentos internacionais, cabe, antes, uma distinção. A incerteza é relacionada com possíveis resultados sem probabilidade definida (mudanças no aparato regulatório, político, fiscal), enquanto os riscos tratam de eventos com probabilidades pré-estabelecidas. Dessa forma, a aversão ao risco pode estimular um investimento em que o objetivo seja a diversificação do capital, apoiada na composição de uma carteira de aplicações heterogênea que contenha ativos de naturezas diferentes, referentes a atividades distintas. Esta consideração é útil para explicar os investimentos entre países que possuem a mesma taxa de juros e o mesmo nível de desenvolvimento econômico.

Por fim, vale ressaltar a importância da liquidez e dos custos de transação. Aqueles ativos que têm capacidade de serem transacionados com mais facilidade e rapidez são mais líquidos e,

portanto, apresentam menores riscos. Por assim serem, os retornos dos mesmos serão menores dado o baixo risco de sua propriedade.

No que tange aos custos de transação *ex ante*, a dificuldade de obtenção de informações acerca do mercado externo, das questões legais dos países envolvidos na transação (no caso da aquisição de títulos) e das empresas (para operações nos mercados de capitais) pode inibir o investimento. Da mesma forma, dificuldades de monitoramento e de administração de contratos podem elevar os custos de transação *ex post* e retrain os investimentos.

2.2 PONTOS CENTRAIS DA TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

Os IDEs se inserem numa categoria mais ampla nomeada Internacionalização Produtiva cujas bases teóricas são fundamentadas pela Moderna Teoria da Internacionalização da Produção. Sua premissa básica consiste em que as empresas têm uma “preferência revelada” pelo mercado interno. Parte-se do pressuposto de que por estarem em ambiente já conhecido – onde as “regras do jogo”, o mercado consumidor, o aparelho estatal e suas atribuições, bem como os fatores sociais são mais claros - as empresas, de um modo geral, preferem tanto produzir quanto comercializar seu produto no mercado doméstico à encarar os custos de transação, de coordenação e de monitoramento inerentes às operações internacionais. O desconhecimento acerca do mercado externo aliado ao alto volume de investimentos elevaria o grau de incertezas e receios a respeito da realização de um IDE.

Dada a “preferência revelada” das empresas, outra importante premissa é destacada: o processo de internacionalização seria resultante das imperfeições de mercado. Em mercados perfeitamente competitivos (concorrência perfeita), onde os lucros são normais e os fatores de produção e tecnologia são disponibilizados linearmente entre os agentes, não haveria incentivos para a internacionalização, ou melhor, não existiriam razões para a realização de uma operação internacional. Uma firma não conseguiria penetrar num mercado, a princípio, desconhecido e enfrentar os custos inerentes à esta operação, sem nenhum atributo específico que a diferenciasse ou externalidades que os compensasse. A inserção no mercado internacional seria, então, uma resposta às falhas de mercado. São essas falhas que permitem a posse de vantagens específicas à propriedade, os decorrentes ganhos monopolísticos e, conseqüentemente, os investimentos internacionais.

Essas vantagens são entendidas como a posse de fatores de produção, expressas nas formas de capacidade empresarial, mercadológica, tecnológica, economias de escala, produto diferenciado, acesso privilegiado à matéria prima, enfim, algum atributo extraordinário que a firma possua que a diferencie frente aos demais concorrentes. Esses atributos devem ser significativos a ponto de gerarem uma receita maior que os custos de operacionalização (coordenação, treinamento, monitoramento etc) num mercado desconhecido.

Hymer (1978) traz à esta discussão uma constatação muito pertinente: o volume de investimentos internacionais está positivamente relacionado com o grau de concentração da indústria. Para o autor, dadas as imperfeições de mercado e a relação direta entre IDEs e estruturas oligopolísticas, existirá uma crescente interdependência mútua (devido à tendência de consolidação e crescimento dos IDEs) entre as decisões das empresas em diferentes países. A integração internacional dos negócios será, então, um meio para retirar proveito desta inter-relação, a fim de se obter lucros. Esta lógica tenderá a cada vez mais se consolidar no cenário econômico mundial com a evolução da globalização, das facilidades trazidas pelos avanços tecnológicos nos meios de informação, de transportes, nas cadeias produtivas de diversas indústrias etc.

Em um mundo marcado pela concorrência imperfeita, todas as empresas possuem, evidentemente, algum tipo de vantagem competitiva. Contudo, para operar no comércio internacional, é necessário que essa vantagem seja significativa comparada àquelas detidas pelas outras firmas numa dada indústria. Aquelas que possuem tal discrepância competitiva frente aos demais concorrentes e são aptas a participar e operam, efetivamente, no mercado internacional são chamadas multinacionais. No limite, quando o fator internacionalização estiver praticamente enraizado na filosofia da firma de forma que esta comercialize e mantenha negócios com o mundo todo sem se preocupar com fronteiras nacionais, as multinacionais passariam a ser chamadas de transnacionais (DYMSZA, 1972).

Os IDEs são tratados pela teoria como uma das formas de internacionalização produtiva ao lado das exportações e das relações contratuais. No caso das exportações, a firma produz o bem – em território nacional - e transaciona-o com o resto do mundo, arcando com os custos de transação, transporte, frete e, muitas vezes, intempéries macroeconômicos como câmbio apreciado, barreiras alfandegárias do país importador, enfim, fatores que elevam o preço do produto exportado, resultando numa perda de competitividade.

Uma forma de driblar estes custos é transferir, através de contratos, a tecnologia e/ou patentes e marcas para empresas já existentes, situadas nos mercados estrangeiros, para que elas elaborem o produto e comercializem-no externamente. Esta prática é muito utilizada quando as empresas não se sentem seguras para enfrentarem sozinhas as dificuldades de operar num mercado desconhecido, onde os custos de uma operação mal elaborada, mal projetada e mal coordenada podem ser imensamente danosos à saúde financeira e à imagem da empresa. Formações de alianças podem resultar em importantes vantagens competitivas ao “abrir as portas” de mercados estrangeiros sem que as firmas, efetivamente, precisem produzir no exterior e, portanto, arcar com elevados custos de produção, monitoramento etc. O sucesso da aliança dependerá da capacidade da empresa de identificar parceiros e construir redes de interdependências, nas quais elas operem em cooperação e sejam capazes de reduzir custos e riscos.

Em uma outra perspectiva, a realização de contratos está, todavia, susceptível ao oportunismo. A firma encarregada de elaborar o bem poderá se apropriar da tecnologia recebida e ganhar mercado, se posicionando na indústria e podendo chegar, muitas vezes, a atingir o mercado consumidor da empresa que cedeu a tecnologia. Trata-se então de uma operação que envolve riscos, especialmente quando os contratos não são bem elaborados.

2.3 INVESTIMENTOS DIRETOS ESTRANGEIROS

Os IDEs podem ocorrer através de fusões, aquisições (F&A) ou implantação de uma nova unidade produtiva (investimentos do tipo *greenfield*). Eles são contabilizados na Conta de Capitais do Balanço de Pagamentos e configuram-se, para muitos, como a melhor alternativa de financiamento para o país, dada a característica especulativa do investimento em portfólio, os custos financeiros dos empréstimos e os efeitos multiplicadores gerados pelos IDEs, em termos de empregos, geração de renda, capacitação empresarial e tecnológica.

De um modo geral, pode-se dizer que os IDEs obedecem às lógicas das vantagens específicas de propriedade, de localização e de internalização da produção. Pioneiro na discussão, Hymer (1978) cita três principais determinantes dos IDEs. O primeiro seria a própria vantagem competitiva. Ou seja, as firmas, por possuírem diferenciais os quais as empresas do país receptor não possuem, se engajam em operações internacionais como forma de explorar esta

vantagem. A internacionalização surge para essas empresas como uma forma de potencializar a vantagem já adquirida, agora em âmbito internacional.

O segundo determinante básico se refere à redução de riscos. Por meio de IDEs, a empresa aumenta o número de mercados consumidores em que atua e, desta forma, diminui sua exposição ao mercado interno do país de origem, reduzindo assim seus riscos. Trata-se da chamada diversificação geográfica de risco e é mais comum naquelas firmas oriundas de países subdesenvolvidos que possuem limitadas vantagens de propriedade e estão mais vulneráveis às turbulências externas (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004). Elas são, geralmente, produtoras de *commodities*, de baixo valor agregado e trabalham com a vantagem de economias de escala.

Desta forma, ao desconcentrar geograficamente as atividades e, conseqüentemente, os riscos, as empresas multinacionais auferem maior poder de barganha junto a fornecedores, o que leva a uma diminuição nos preços da matéria prima, aumentos nos prazos de pagamento, redução nos juros cobrados por financiamentos etc. Por outro lado, essas empresas poderão também auferir um maior poder de barganha junto aos compradores, o que eleva os preços dos produtos e, conseqüentemente, o lucro da empresa.

A empresa que trabalha com *commodities*, e que, portanto, não tem um produto diferenciado, tem esse poder de barganha junto aos compradores reduzido, visto que os preços de suas mercadorias são ditados no mercado internacional. Uma saída seria a realização de contratos junto a fornecedores a fim de baixar ainda mais o custo unitário da mercadoria, potencializando as economias de escala e, por conseguinte, os lucros.

O terceiro determinante dos IDEs consistiria na antecipação da concorrência. Entende-se que a empresa multinacional investe no exterior para garantir mercados consumidores e posição na indústria. Ao “sair na frente”, ela lança sua marca no mercado mundial e aparece como pioneira no segmento, o que pode ser vital para uma posterior diferenciação do produto (PORTER, 1989). Essa diferenciação poderá permanecer por anos, tornando-se a principal vantagem competitiva da empresa. Ela poderá auferir lucros extraordinários ao elevar o preço de sua mercadoria acima do preço de mercado sem que sejam atraídos concorrentes potenciais, isto é, a firma terá capacidade de erguer barreiras à entrada.

Dessa forma, a necessidade de estar atento às mudanças estruturais na economia mundial é crucial para o desenvolvimento de estratégias competitivas. A percepção de brechas nas estruturas das indústrias, de mudanças tecnológicas e a posterior ação de internacionalização produtiva poderá ser determinante para o futuro sucesso da empresa. Algumas vezes, as empresas já são líderes e se engajam em operações internacionais custosas com objetivo de manter a posição de inovadora, investidora agressiva, posicionando-se sempre à frente das demais, agindo sempre antes da concorrência, antecipando-se. A capacidade empresarial tem, portanto, significativa relevância em operações com estas características.

Ainda sob o prisma microeconômico e da capacidade empresarial, deve ser destacado o modelo comportamental de internacionalização. No que diz respeito aos fatores internos à firma, um determinante extremamente relevante é o próprio histórico de aprendizado da empresa. Johanson e Vahlne (1977) descrevem este processo como gradual e cumulativo, onde a firma adquire o conhecimento necessário para internacionalizar-se a partir de uma evolução de suas relações internacionais, da acumulação tecnológica e do crescente comprometimento dos empresários em relação às atividades desenvolvidas. Essas etapas são sequenciais e fortemente dependentes do conhecimento adquirido com a experiência. Desta forma, a internacionalização produtiva da empresa é resultado de uma série de decisões incrementais em que a firma, pouco a pouco, aumenta seu grau de internacionalização, começando com as exportações, passando pelas formações de alianças com empresas já situadas no exterior e, finalmente, o último passo seria aquele em que a firma investiria diretamente no exterior, implantando unidades de produção, tornando-se uma empresa transnacional.

Quanto às vantagens de internalização, cabe uma distinção entre os tipos de investimento, uma vez que tanto as exportações quanto os IDEs são formas nas quais a própria empresa produz a mercadoria, e, através de contratos, transfere uma vantagem específica à propriedade para que outro agente (externo) o produza, de fato. Entende-se as duas primeiras como formas de internalização produtiva e a segunda como externalização produtiva. A vantagem de internalizar a produção depende, então, da ponderação de custos e benefícios marginais (DUNNING, 1980).

Os benefícios são entendidos como ganhos obtidos pelas economias oriundas da não realização de contratos. Ou seja, a empresa ao decidir que ela mesma vai produzir o bem,

evita os custos de transação e o oportunismo inerentes às relações contratuais e à medida que as incertezas e os riscos são minimizados, os benefícios decrescem. Esta lógica está associada, naturalmente, ao fato de que a empresa está cada vez mais disposta a gastar com produção, monitoramento, treinamento, coordenação e engenharia na construção de uma planta no exterior que realizar contratos com terceiros.

Desta forma, a curva de benefício marginal da internalização da produção é decrescente, sendo que a curva dos custos marginais é crescente, formando um ponto ótimo “P”, como mostra a Figura 1.

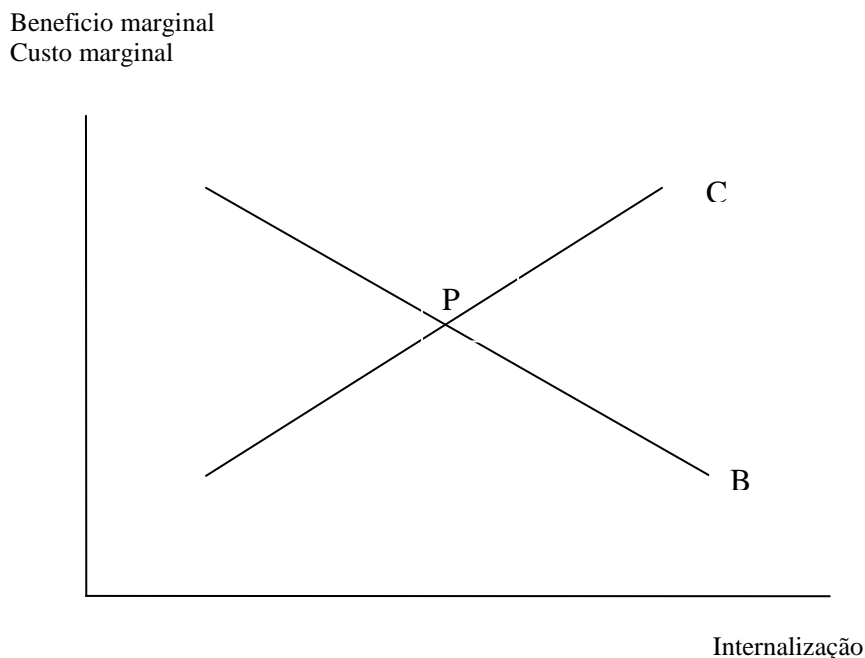


Figura 1: Internalização vs Externalização.
Fonte: BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004.

A esquerda do ponto ótimo “P”, os benefícios são maiores que o custo, portanto, a própria empresa deve produzir a mercadoria. À sua direita, os custos são maiores, portanto, a empresa deve realizar contratos para atingir o mercado alvo, visto que seus ativos específicos não são capazes de gerar lucros extraordinários devido aos altos custos (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004).

Trata-se então de uma dupla escolha: quanto à localização e ao modo de controle. Quando a produção e o controle estão situados no país da empresa investidora a firma exporta para atingir o mercado estrangeiro. Quando a produção se localiza no exterior e o controle é local,

a firma estabelece contratos. Por fim, quando tanto a produção e o controle estão no exterior, a firma investe através dos IDEs.

Da decisão da forma de alcançar o mercado externo ao efetivo alcance e, ainda, ao sucesso, existe um longo caminho a ser percorrido, em que as condições macroeconômicas e a capacidade empresarial são fundamentais para o desenrolar do processo. A forma com que o empresário escolhe sua equipe, articula a mesma designando funções, descentralizando responsabilidades e, principalmente, a forma com que ele adequa sua empresa ao novo mercado são vitais para o sucesso da operação. É necessário ter em mente que competir num outro país requer uma habilidade para lidar com diferentes organizações, indústrias correlatas e de apoio, instituições, questões culturais, graus de exigência da demanda, enfim, é requerida uma perspicácia tal que se consiga extrair de um ambiente desconhecido vantagens competitivas e conseqüentes lucros.

A depender da indústria, a empresa pode competir nacionalmente em muitos países ou numa esfera verdadeiramente global. Ou seja, as estratégias adotadas pela multinacional devem ser entendidas no âmbito da forma internacional de competição da indústria em que a firma está inserida. Para Michael Porter:

Na competição multidoméstica, as multinacionais têm subsidiárias muito autônomas em cada país e as administram como uma carteira de títulos. Na competição global, as empresas buscam adquirir vantagem competitiva muito maior pela sua presença internacional, localizando suas atividades com uma perspectiva global e as coordenando ativamente (PORTER, 1989, p.67).

Nesse sentido, a problemática maior se dá nas indústrias de competição global. O processo de internacionalização produtiva em indústrias como estas requer a adoção de estratégias mais sofisticadas no que se refere à magnitude do mercado que será atendido e a dificuldade de assim o fazer. Porter (1989) destaca dois pontos cruciais para a obtenção de vantagem competitiva através de estratégias globais: configuração e coordenação.

Quanto ao primeiro, a empresa se depara com duas possibilidades iniciais: concentrar ou dispersar a produção. A decisão deve levar em conta, principalmente, a vantagem específica à propriedade auferida pela empresa e o padrão de concorrência da indústria em que ela está inserida. Concentrar a produção num único, ou em poucos locais, traz economias de escala, além de redução de custos com coordenação e monitoramento. Já a dispersão da produção

leva a uma maior proximidade da empresa frente a diferentes mercados consumidores e a uma possibilidade de prestar um melhor serviço pós venda e assistência técnica. Podem ocorrer, também, economias de escala devido à especialização das atividades em diferentes locais, gerando um aumento da eficiência alocativa dos recursos. Feitas as ponderações, resta escolher a localização e o(s) destino(s) do(s) investimento(s).

O segundo remete a idéia do gerenciamento das atividades. Para o autor, a coordenação envolve partilha de informações, distribuição de responsabilidade e esforços de alinhamento. Numa produção dispersa, os custos com monitoramento e treinamento serão, certamente, maiores. A execução de uma boa coordenação pode trazer inúmeros benefícios à empresa como, por exemplo, o acúmulo de conhecimento (tecnológico, administrativo etc) e especialização adquiridos em diferentes locais, um maior poder de reação contra os concorrentes (devido à flexibilização produtiva), além das próprias economias de escala. A capacidade de se formular estratégias organizacionais de administração e de gestão de pessoas é, então, uma grande fonte de competitividade.

Partindo para os determinantes na esfera macroeconômica (fatores locacionais específicos), um fator motivador (ou inibidor) para a realização de investimentos internacionais é o tamanho do mercado consumidor, tanto externo quanto interno. Grandes mercados estrangeiros significam grandes demandas e vendas. Todavia, tão importante quanto o tamanho do mercado é seu potencial de crescimento. Perspectivas a respeito do crescimento econômico, populacional, da renda real, entre outros indicadores que ressaltam o potencial econômico de um país, se configuram como um importante fator determinante para a realização de IDEs, afinal, indicam os prováveis cenários que serão encontrados pela empresa no futuro, reduzindo-se assim as incertezas e os riscos.

Por outro lado, um grande mercado consumidor interno, se torna, geralmente, num fator inibidor de IDEs, devido ao fato de que os empresários se sentem acomodados e não expandem sua produção para o resto do mundo, se limitando a investir no próprio país de origem. Isso ocorre com maior frequência em países em desenvolvimento que têm grande potencial econômico, como é o caso do Brasil. Já um mercado interno restrito força o empresário a procurar outros locais para investir. Resultado: as empresas se tornam mais competitivas justamente porque precisam de um diferencial para ganhar uma parcela de um mercado altamente exigente.

Além do tamanho, deve-se levar em conta a possibilidade da saturação do mercado interno. Para muitas empresas, o país de origem acaba se tornando pequeno para seus negócios. Isto é, a empresa alcança um nível em que o mercado consumidor nacional não consegue ou não está devidamente desenvolvido para absorver sua produção, ou pela retração da demanda ou pela precariedade de infra-estrutura ou ainda pelo próprio crescimento acelerado da empresa. Nessa situação, a saída é encontrar outros locais que sirvam tanto de escoamento de sua produção quanto de base para a implementação de novas plantas produtivas, agora, voltadas para o mercado externo.

Ainda sob a esfera macroeconômica, o ambiente de negócios e o grau de protecionismo do país estrangeiro são determinantes dos IDEs. O primeiro remete às condições sociais, políticas e econômicas para a realização de negócios. Ou seja, num país onde “as regras do jogo” não são claras, as questões sociais são delicadas, a corrupção está “enraizada” no aparelho político e burocrático, o sistema tributário é altamente complexo e danoso e onde os contratos não são cumpridos, as empresas são obrigadas a conviver, cotidianamente, com um alto grau de incerteza e riscos. Agentes oportunistas são muito comuns e os empresários se tornam verdadeiras “sanguessugas” do sistema, isto é, tiram o maior proveito possível das brechas institucionais, políticas, sociais etc, sem se preocupar com um crescimento sustentável. Esse verdadeiro caos econômico se torna então um grande motivo para a firma se internacionalizar e realocar seus recursos buscando um outro mercado consumidor mais atraente. Trata-se, então, de uma fuga do país de origem.

Quanto ao segundo, a elevação de barreiras alfandegárias afeta diretamente as exportações fazendo com que os IDEs constituam-se em formas alternativas de ingresso no mercado externo. Se, todavia, as políticas comerciais contiverem subsídios para empresas nacionais, quotas para remessas de lucros ou, em última instância, a própria proibição de IDEs como no caso de políticas extremamente nacionalistas, o protecionismo acaba constituindo-se em um fator inibidor e, no limite, proibitivo.

Um último aspecto a ser tratado são os impactos causados pelos IDEs e pelas Empresas Transnacionais (ETs). A obra de Hymer (1978) traz noções do problema da transferência, benefícios e custos decorrentes dos IDEs e das ETs.

Para o autor, há um duplo movimento quanto à atuação de ETs. Os grandes investimentos feitos por estas empresas difundem tecnologia e conhecimento, melhoram a alocação do capital e a produtividade e integram economicamente o mundo, no qual são estabelecidas redes interdependentes e onde as fronteiras são cada vez menos nítidas, gerando oportunidades para uma maior eficiência alocativa do capital. Por outro lado, a atuação das ETs centraliza as decisões nas mãos dos empresários multinacionais e contribuem para a concentração de renda.

Além desses pontos mais gerais, os impactos causados pelos IDEs podem ser agrupados em quatro grupos principais: transferência de fatores, balanço de pagamentos, concorrência e vulnerabilidade externa (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004).

No que se refere à transferência de recursos, a transferência de *know-how* é o principal benefício auferido pelo país receptor do investimento, além do aumento de produtividade. Há ainda o argumento da formação de encadeamentos para frente (distribuidores) e para trás (fornecedores) e do efeito positivo sobre os recursos humanos (treinamento de pessoal local, geração de empregos etc).

No que tange à balança de pagamentos, os IDEs podem influenciar positivamente a pauta de exportações com a venda de produtos de maior valor agregado. Eles são, também, alternativas de financiamento do déficit público, quando se materializam através de privatizações e da redução de gastos públicos em infra-estrutura. Os custos seriam expressos pelas remessas de lucros, dividendos, *royalities* e pelos juros de empréstimos intra-firma (matriz-subsidiária).

Quanto à concorrência, a ET pode estimulá-la ao desestruturar o padrão vigente da indústria, provocando choques de competitividade nas empresas antes estabelecidas. Neste caso, os empresários locais concorrerem com a empresa multinacional, aumentando seus investimentos em tecnologia e inovações. Por outro lado, pela posse expressiva de vantagens competitivas, as ETs podem reestruturar a indústria em direção ao oligopólio e, no limite, ao monopólio, concentrando, assim, a produção.

Por fim, a presença de ETs aumenta a vulnerabilidade externa dos países receptores dos investimentos, afinal, as decisões de produção e de investimentos ficam por conta de agentes exógenos. Para combater essa possível fragilidade, os governos podem agir estabelecendo

critérios de desempenho para as firmas transnacionais, determinando quotas, restrições às remessas de lucros e dividendos para o exterior e exigindo a criação de empregos para os habitantes locais.

Os governos podem não interferir deixando “as livres forças do mercado” operarem sem restrições, ou ainda incentivar a concorrência através de isenções fiscais para empresas estrangeiras, dando assim um “choque de competitividade” nas empresas nacionais. Cada caso deve ser estudado pontualmente, afinal, os países têm interesses e graus de desenvolvimento diferentes, o que torna o fenômeno da teórica “cooperação” e da distribuição equitativa dos benefícios dos IDEs entre os países envolvidos nem sempre real.

Assim sendo, Hymer (1978) sugere focar a eficiência econômica, a cooperação e os efeitos sobre a estrutura das indústrias, na determinação dos IDEs e, conseqüentemente, na formulação de políticas econômicas a fim de tentar reduzir o caráter nacionalista que circunda a questão em prol da racionalidade econômica de produção.

3 EMPRESAS TRANSNACIONAIS E INVESTIMENTOS DIRETOS ESTRANGEIROS

3.1 EXPANSÃO DA GRANDE EMPRESA TRANSNACIONAL

As grandes empresas transnacionais (ETs) são responsáveis pelos grandes investimentos diretos estrangeiros. Como foi explicado no capítulo anterior, as ETs são empresas ou grupos que atuam de maneira global e resultam de um longo processo de acumulação do capital, primeiramente em âmbito nacional e, posteriormente, através de diversificação e investimentos no exterior, em âmbito mundial. Frutos de imperfeições de mercado, possuem vantagens extraordinárias de propriedade, as quais devem ser suficientemente grandes para compensar as dificuldades de se operar em um ambiente desconhecido. Tais vantagens são exploradas internacionalmente para expandir a empresa e viabilizar a minimização de custos de transação.

Apoiado na Teoria dos Custos de Transação, Hennart (2001) afirma que a ET existirá e se expandirá internacionalmente quando, por seu intermédio, as trocas entre empresas localizadas em diferentes países forem mais eficientes que se as mesmas empresas se relacionassem através do mercado internacional. Isto significa que dentro do conglomerado da ET, relações entre fornecedores e empresa produtora ou entre esta e distribuidores são mais produtivas que se as empresas pertencentes a *holding* atuassem internacionalmente de maneira isolada.

Ao ampliar a intermediação dos encontros desses diferentes tipos de negócio, através de fusões, aquisições, contratos como *joint ventures*, *franchising* entre outras formas de alianças, uma rede de relações é criada e liderada pela ET. São negociados, então, contratos de comercialização de fatores de produção (tal como matéria prima e mão-de-obra), distribuição e marketing, *know how*, patentes e marcas.

Ainda segundo o mesmo autor, isto implica que três condições devem ser superadas: os agentes devem estar situados em diferentes localidades (ao contrário seria uma firma doméstica); a ET deve ser a forma mais eficiente de organizar as relações (ao contrário, as transações ocorreriam no mercado internacional); e, dada a segunda condição, os custos de organização dessas interdependências devem ser menores que os benefícios.

Essa capacidade de gerenciar grandes redes de empresas filiadas, terceirizadas, financeiras entre outras parceiras, faz com que as vantagens competitivas da ET se tornem cada vez mais imponentes no cenário mundial e as barreiras a entrada nos mercados em que elas atuam cada vez mais altas. Isso ocorre por conta da formação estratégica de uma *holding* capaz de gerar um próprio mercado interno estabelecendo um grande e importante comércio intra-firma. Sua relevância é proveniente de sua capacidade de reduzir custos de distribuição ou de aquisição de insumos no exterior, além de neutralizar instabilidades de preços, taxas de câmbio e as demais condições econômicas no curto prazo. Segundo a OCDE (2002), cerca de um terço das exportações e importações dos EUA se encaixa nessa categoria de comércio intra-firma.

O grau de complexidade dessas alianças formadoras das grandes redes e, conseqüentemente, do comércio intra-firma, está associado à natureza dos contratos de comercialização de bens intangíveis e à participação das instituições financeiras, as quais têm uma alavancagem baseada no crédito fictício e no capital especulativo. O agravamento e intensificação dessas relações requer das empresas sede ou *headquarters* uma competência particular de dar conta desse emaranhado de interdependências complexas. Isto faz da organização empresarial e gerencial importantes fatores para o sucesso da grande empresa como transnacional.

Neste aspecto da capacitação empresarial para lidar com a expansão das ETs, Penrose (1958) ressalta a necessidade de se formar de uma equipe preparada e experiente para lidar com o crescimento das atividades do grupo empresarial. Não somente a preparação e a experiência individual contam, mas, principalmente, o aprendizado de trabalhar em equipe e, ainda mais importante, com a mesma equipe - onde são conhecidas as virtudes e limitações de cada um, suas formas de gestão e particularidades. Isto é fundamental para o crescimento e expansão empresarial, pois quando a empresa expande em demasiado suas atividades, sem que a sua gestão a acompanhe, esteja coesa e bem preparada, a eficácia de suas atividades é comprometida, podendo gerar tamanha desorganização que comprometa sua competitividade.

A aprendizagem organizacional é freqüentemente considerada a única fonte sustentável de vantagem competitiva global (EDMONDSON; MOINGEON, 2001). Essa aprendizagem é fruto da própria caminhada e “aventuras” da empresa. Na construção de um “aprendizado organizacional”, alguns pontos são relevantes. O primeiro concerne ao aumento da eficiência das decisões empresariais ao se estabelecer rotinas capazes de gerar maior velocidade, menores custos, maior produtividade e qualidade.

O segundo ponto é referente à habilidade empresarial necessária à condução dos negócios numa firma em expansão, isto é, a competência de diagnosticar, construir relacionamentos e lidar com os mesmos, de modo que todas as atividades, por mais diferentes que sejam, se articulem de maneira eficiente.

De acordo com Michalet (apud CHESNAIS,1996), até a metade da década de 1970, as grandes empresas eram notáveis por três tipos de condutas estratégicas: **estratégia de aprovisionamento**, **estratégia de mercado** e **estratégia de produção racionalizada**. A primeira delas seria própria das multinacionais do setor primário, especializadas na integração vertical de recursos naturais e essencialmente exportadoras. Ao investirem em plantas no exterior, estariam mais preocupadas com o acesso à mão-de-obra barata, incentivos fiscais e, principalmente, fontes de matéria- prima.

A segunda seria referente ao que Porter (1989) chama de enfoque multidoméstico, ou seja, estabelecimento de filiais no exterior que operam de forma “independente”. Isto é, a expansão de filiais e interconexões com empresas estrangeiras não se dá de forma integrada. As empresas funcionam nas diversas localidades como se fossem competidoras da indústria local sem preocupação com uma competição a nível global.

A terceira trata da produção integrada internacionalmente, onde as filiais fazem parte de um mesmo processo produtivo e interagem entre si, como por exemplo, o que ocorre na indústria automobilística. Isto quer dizer que o palco da competição é o mundo como um todo e os consumidores não são diferenciados por sua nacionalidade.

Segundo Chesnais (1996), mais tarde, na década de 1980 em diante, uma outra estratégia se mostraria ainda mais evoluída, uma vez que seria uma forma de internacionalização baseada nos ativos intangíveis da empresa (capital humano, fornecimento de serviços, *know how*, P&D etc.). O lema seria diversificação através de relações com os mais diferentes tipos de negócios, como engenharia, bancos internacionais, empresas industriais, órgãos de pesquisa científica etc. Esta estratégia, chamada pelo autor de **tecnofinanceira**, seria responsável por integrar grandes redes e lidar com o capital financeiro, este, agora, não mais um suporte aos investimentos produtivos, mas sim uma fonte de lucro.

O fato é que quaisquer que fossem as estratégias adotadas pelas grandes empresas, a definição schumpeteriana de destruição criadora deveria estar presente na consciência dos empresários. Se esta já explicava a dinâmica da expansão empresarial, com a nova onda de inovações tecnológicas e formas de organização do século XXI, ela se tornou ainda mais apropriada. Segundo Hymer (1978), as ETs se internacionalizaram por três motivos: ocorrência de um rápido crescimento do mercado mundial de bens e serviços, derivado da gradativa recuperação econômica das economias envolvidas na Segunda Grande Guerra, fruto do Plano Marshall norte americano que visava conter o avanço do bloco socialista e estabelecer novos padrões de consumo para o capitalismo; a existência de uma mão-de-obra qualificada e barata na Europa, principalmente, onde os trabalhadores foram remanejados do campo para a indústria; e o receio que os concorrentes estrangeiros crescessem mais rapidamente que elas próprias, ao utilizarem as tecnologias acumuladas durante a guerra e disporem da mesma mão-de-obra barata, apropriando-se de uma parcela cada vez maior do mercado mundial.

Mais tarde, o gradativo esgotamento da oferta de trabalho na Europa e da demanda por bens de consumo duráveis fez com que as grandes empresas procurassem outros mercados, como a Europa Oriental e América Latina. Esses países abrigavam grandes oportunidades de investimentos, pela própria carência dos mesmos e pela presença de uma grande massa de mão-de-obra barata atraída para as grandes cidades por conta da urbanização e do desenvolvimento, frutos de políticas nacionalistas nas décadas de 1950 e 1960 em muitos países como o Brasil, por exemplo. A Tabela 1 mostra o crescimento dos investimentos e reinvestimentos estrangeiros neste país.

Tabela 1- Total de investimentos e reinvestimentos estrangeiros no Brasil (em US\$ mil)

Ano	Total
Até 1950	307.117
1951-1960	956.331
1961-1970	2.127.820
1971-1980	14.326.698

Fonte: BACEN, 2007

Nota-se uma forte expansão do ingresso de capital estrangeiro no país (somado ao reinvestido), merecendo destaque a década de 1970 que registrou um aumento de, aproximadamente, 573% em relação ao período imediatamente anterior.

Na China, o estoque de investimento direto estrangeiro representava menos de 1% do PIB até 1980. Em 1994, esse percentual passou para 17,9%, confirmando a tendência de fluxos de investimentos internacionais para países em desenvolvimento e sua continuidade ao longo dos anos 1980 e 1990 (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001).

Uma breve análise dos investimentos das maiores ETs no pós-guerra deixa nítido que eles procedem, em sua maioria, dos países da tríade: EUA, Japão e Europa Ocidental. Isto é, percebe-se um respeito à lógica, primeiramente defendida por Hymer (1978), de que as ETs são frutos de um longo processo de acumulação capitalista. Como esses países foram historicamente beneficiados pelos caminhos tomados pelo capitalismo mundial, obviamente que cada um da sua forma e tempo, foram neles que surgiram as primeiras empresas multi ou transnacionais, assim como são deles que, ainda hoje, elas são derivadas em maior número.

Segundo a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) (1991), em 1990, das 100 maiores ETs medidas por ativos no exterior, apenas 2 eram provenientes de outros países fora da tríade. Entre as cinco maiores, 4 eram norte americanas, entre elas a Ford e a General Motors, as quais ainda apareceriam encabeçando muitos outros *rankings* posteriores. A última pesquisa do mesmo órgão, para o ano de 2006, apresentou os resultados expostos na Tabela 2.

Tabela 2 - As maiores ETs em ativo no exterior (em US\$ milhões)

Ranking	Empresa	País	Ativo no exterior
1	General Eletric	EUA	442.272
2	British Petroleum	Grã Bretanha/Holanda	170.326
3	Toyota	Japão	164.627
4	Royal Dutch/Shell	Grã Bretanha	161.122
5	Exxonmobil	EUA	154.993
6	Ford	EUA	131.062
7	Vodafone	Grã Bretanha	126.190

8	Total	França	120.645
9	Electricite de France	França	111.916
10	Wall Mart	EUA	110.199

Fonte: UNCTAD, 2008

As dez primeiras transnacionais do *ranking* da UNCTAD (2008), por ativos no exterior, possuem cerca de US\$ 1,7 trilhões de ativos fora de seus respectivos países de origem, o que corresponde a mais de 32% do total destes para as 100 primeiras transnacionais listadas. Das relacionadas acima, 4 delas estavam presentes entre as dez primeiras no *ranking* de 1990: Royal Dutch/Shell Group, Ford, Exxon e British Petroleum, o que reforça a idéia do crescente poder, por parte das ETs, de erguer barreiras à entrada e manter sua parcela de mercado. Por fim, é notória a manutenção da hegemonia mundial dos países da tríade, valendo destacar o crescimento da empresa japonesa Toyota, 29º em 1990 e 3º em 2006.

3.2 CRESCIMENTO DOS INVESTIMENTOS DIRETOS ESTRANGEIROS (1990-2006)

O crescente grau de abertura econômica mundial e aprofundamento das bases da globalização se materializou no forte crescimento dos investimentos diretos estrangeiros e no aumento da participação das ETs na economia mundial, como é demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Indicadores de IDE (US\$ bilhões)

Item	1982	1990	2006
IDE investidos	27	239	1.323
Estoque de IDE	579	1.941	12.470
Receita sobre IDE investido	46	120	1.038
Total de ativo das filiais	2.206	6.036	55.818
Total de vendas das filiais	2.741	6.126	25.844
Total de empregados das filiais (em mil)	21.524	25.103	70.003

Fonte: UNCTAD, 2008

Percebe-se uma significativa evolução dos investimentos internacionais e seus resultados (ativos, vendas e empregados). O montante de IDE realizado no mundo em 1982 é estimado em US\$ 27 bilhões, crescendo para US\$ 239 bilhões em 1990 e US\$ 1, 323 trilhões em 2006, ou seja, quase 50 vezes o investimento feito no primeiro ano da análise. Com a mesma tendência crescente se comportam seus estoques para os mesmos anos. Estes passaram de US\$ 579 bilhões em 1982 para US\$ 12, 470 trilhões em 2006, montante cerca de 20 vezes maior.

Um dado importante e que também mostrou um forte crescimento ao longo do período foi a receita sobre os IDEs, que retrata o retorno sobre o investimento. Elas saltaram de US\$ 46 bilhões, em 1982, para US\$ 120 bilhões em 1990 e US\$ 1, 038 trilhões em 2006. Isto é, do primeiro ano ao último, houve um aumento de 2.156% das receitas sobre os IDEs investidos, atestando sua alta rentabilidade e crescente adequabilidade no mundo globalizado.

A presença das filiais e sua crescente importância é evidenciada pelos números à elas associadas. Em 1982, os ativos totais das filiais somavam US\$ 2, 206 trilhões, o total de vendas US\$ 2, 741 trilhões e o número total de empregados 21,5 milhões. Em 1990, esse cenário já havia sido modificado pela triplicação do total de ativos e de vendas das filiais e uma geração de 4 milhões de empregos adicionais. Em 2006, as filiais detinham ativos cerca de 825% maior que em 1990, vendiam 4,2 vezes mais e empregavam cerca de 70 milhões de empregados.

Enquanto o PIB mundial registrava no início da década de 90 taxas de crescimento anuais em torno de 7,8%, os estoques de IDE cresciam a uma taxa média de aproximadamente 11,5% ao ano (UNCTAD, 2008). O crescimento dos estoques decorreu dos altos níveis de investimentos durante este período, os quais saltaram de um patamar de US\$ 200 bilhões, nos primeiros anos da década de 1990 para a cifra de US\$ 1,4 trilhões no início dos anos 2000, (Figura 2).

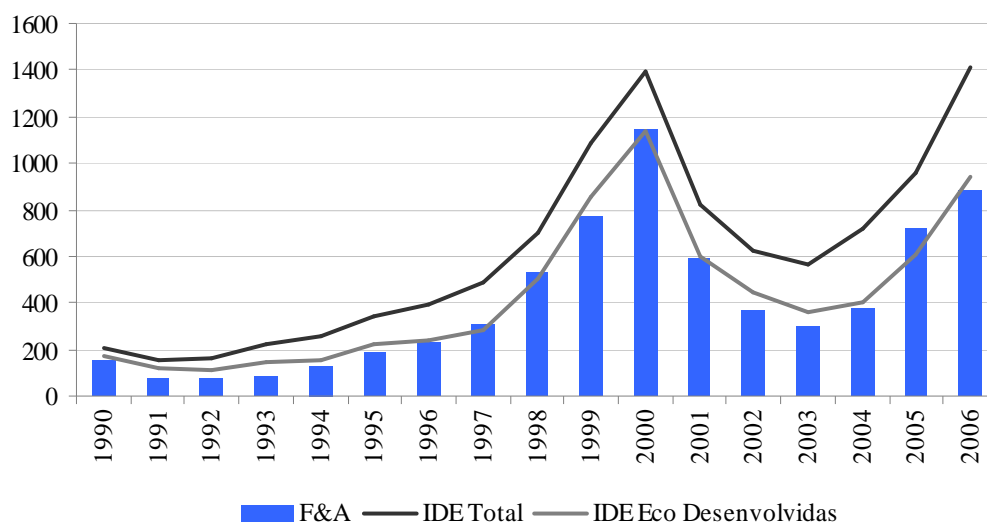


Figura 2: Evolução dos IDEs (1990-2006)

Fonte: UNCTAD, 2008

Esta elevação dos níveis dos IDEs, principalmente a partir da segunda metade da década de 1990, registrando um crescimento médio de mais de 40% de 1996 a 2000, fizeram com que, em 1999, estes representassem 14% da formação bruta de capital fixo mundial. Em 2000, os estoques representavam 16% do PIB, resultados, principalmente, das fusões e aquisições (F&As), as quais atingiram um valor de quase US\$ 1,2 trilhões em 2000, ano de uma grande negociação, a compra da Mannesmann pela Vodafone, do setor de telecomunicações, por quase US\$ 172 bilhões.

Os anos seguintes, 2001, 2002 e 2003 registraram uma queda considerável nos níveis de IDE, como mostra a Figura 2. O volume de F&A, principal componente, teve uma redução significativa: de US\$ 1,2 trilhões em 2000, quando alcançou o pico, para cerca de US\$ 600 bilhões em 2001, US\$ 370 bilhões em 2002 e US\$ 300 bilhões em 2003. Ou seja, em três anos, as F&As sofreram decréscimo de 75%. Certamente, esta queda foi responsável pelo *downturn* sofrido pelos fluxos de IDE após o pico em 2000, uma vez que novos investimentos, do tipo *greenfield*, continuavam em expansão. O volume desses dobrou entre 2002 e 2006, saindo de US\$ 5, 703 bilhões para US\$ 11, 813 bilhões (UNCTAD, 2007).

Esta inflexão é associada à queda da atividade econômica em nível mundial, provocada, principalmente, por conturbações na área financeira, queda das bolsas de valores (bolha da Nasdaq em 2001), quebra de grandes empresas como a ENRON, do setor de energia, e o

ataque de 11 de Setembro nos EUA que causaram instabilidades e insegurança para grandes investimentos.

Àquela mesma época, pressões por competitividade forçaram as ETs a procurarem novas fontes de competitividade, levando-as aos mercados dos países emergentes em busca de ganhos de escala e aumento das vendas. Tais países tornaram-se alvos dos IDEs durante esse período por serem grandes mercados consumidores e possuidores de mão-de-obra barata e recursos naturais, algo vital frente a um aumento dos preços das *commodities* em 2004. Mais adiante, baixas taxas de juros, queda do dólar, maiores lucros corporativos e crescimento econômico mundial, a uma média de 12% ao ano de 2004 a 2006, fizeram as F&As voltarem a crescer, suportando a tendência crescente de IDE até o final da série (UNCTAD, 2007).

Outra inferência pode ser feita da Figura 2: um maior descolamento das curvas **IDE Total** e **IDE Eco Desenvolvida** durante o final da década de 1990 até o final da série, o que explicita o crescimento do papel da participação dos países emergentes no montante total dos fluxos de IDEs. Mesmo com a crise dos primeiros anos do século XXI, os fluxos de IDE referentes aos países em desenvolvimento apresentaram certa estabilidade e leve crescimento em 2003 de 5,3%, após uma queda de 16% em 2001 e 20% em 2002. Para os anos seguintes, estes cresceram a uma média de 26%, frente a uma média de 22% da década de 1990.

Quanto ao número de ETs provenientes de países em desenvolvimento, este também vem apresentando crescimento, como demonstra a Figura 3. Sua participação no total saltou de, aproximadamente, 20% em 1992 para 35% em 2006.

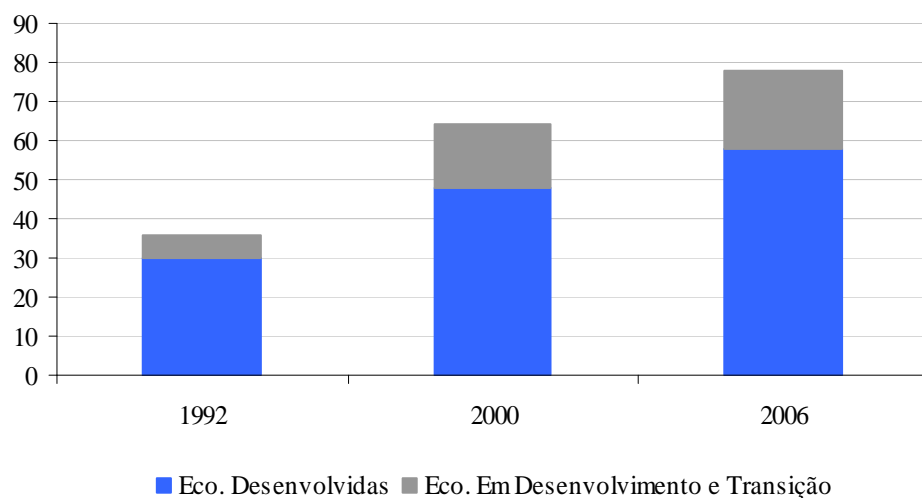


Figura 3: Número de transnacionais por grupo de países (em mil)
 Fonte: UNCTAD, 2007

Esse crescimento do número dos *players* globais oriundos de países em desenvolvimento traz a tona uma nova tendência e estimula novas linhas de pesquisa em economia internacional. Por nascerem em ambientes impróprios e diferentes daqueles encontrados pela maioria das ETs, e numa conjuntura macroeconômica diferente, esses novos *players* não são, ainda, adequadamente contemplados pela teoria econômica (FLEURY; FLEURY, 2007), até mesmo pela novidade do fenômeno.

No *ranking* da UNCTAD (2008) das 100 maiores ETs mundiais, os países em desenvolvimento, que sediavam 5 ETs em 2004, passaram a sediar 7, em 2006, representando uma importante mudança naquele ano, uma vez que somente 10 novas empresas ingressaram na lista.

No que concerne ao Brasil, a internacionalização de suas empresas vem crescendo recentemente. Em 2006, devido, principalmente, à compra da empresa canadense Inco pela Vale, o balanço de pagamentos registrou pela primeira vez um maior volume de investimentos brasileiros no exterior que o inverso, um crescimento de quase 50% em relação ao ano anterior (BACEN, 2007). Ainda naquele ano, o país apareceu em 12º lugar no *ranking* da UNCTAD de maiores investidores do mundo, na frente de países como China, Rússia e Holanda, e em 19º como maior receptor de IDEs. Dentre as empresas brasileiras com atividade no exterior destacam-se Vale, Petrobrás, Gerdau, Odebrecht, Sabó e Marcopolo, seja pelo alto grau de internacionalização de suas atividades, seja pelo montante de ativos no

exterior. Segundo o professor e pesquisador do Núcleo de Internacionalização da Fundação Dom Cabral (FDC) Álvaro Cyrino, “a previsão é de que haja continuidade na internacionalização, sobretudo para aquelas empresas que apresentem uma boa capacidade de resposta pelas vantagens comparativas” (TACHINARDI, 2007, p.7).

4 A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

4.1 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO

A indústria da construção, por utilizar um sistema de produção bastante particular frente a outras atividades industriais, é classificada fora do âmbito da indústria de transformação, apesar de se ter claro que a atividade utiliza matérias-primas que, através de um determinado processo produtivo, são transformados em um bem final, de consumo ou de capital. Pela Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE, a indústria de construção contempla os segmentos de Construções de Edifícios, Obras de Infra-estrutura e Serviços Especializados para a Construção.

O primeiro segmento contém dois grupos: Incorporação de Empreendimentos Imobiliários e Construção de Edifícios. Os empreendimentos que são realizados com a finalidade de serem comercializados, por exemplo, construções de condomínios cujos apartamentos são vendidos separadamente, estão inseridos no primeiro grupo. Já em Construção de Edifícios estão contidas as construções de hospitais, estações de trem, de metrô, terminais de embarque/desembarque de passageiros/cargas em aeroportos e portos, edifícios industriais, penitenciárias e presídios, postos de combustíveis, igrejas, estádios esportivos, *shoppings centers*, restaurantes, lojas e galerias, escolas, escritórios comerciais, edifícios-garagem, edifícios para uso agropecuário, armazéns e depósitos, além de edifícios residenciais e comerciais que não sejam guiados pela lógica do primeiro grupo.

No segmento Obras de Infra-estrutura, estão incluídas as construções de auto-estradas, vias urbanas, pontes, túneis, ferrovias, linhas de metrô, pistas de aeroportos, portos e projetos de abastecimento de água, sistemas de irrigação, sistemas de esgoto, instalações industriais, redes de transporte por dutos (gasodutos, minerodutos, oleodutos) e linhas de eletricidade, instalações esportivas, reformas, manutenções correntes, complementações e alterações de obras de infra-estrutura em geral e construção de estruturas pré-fabricadas in loco para fins diversos, de natureza permanente ou temporária, exceto edifícios.

No último segmento têm-se os serviços que, de alguma forma, complementam ou até fazem parte do serviço de construção. Estão inseridos no mesmo a demolição e preparação do terreno para a posterior construção e atividades de instalações, manutenção, alteração, reparo

de materiais e equipamentos necessários para qualquer tipo de obra (elétricos, hidráulicos, ventilação e etc.). Pode-se ainda inserir a montagem, reparação e instalação de elevadores e escadas rolantes, enfim, serviços referentes aos equipamentos incorporados às construções.

Para Izerrougene (1995), o complexo da construção poderia ser segmentado em Materiais e Insumos, Fabricação de Equipamentos e Construção, sendo esta última a atividade de construção de fato, a qual conteria os subgrupos Edificação, Montagem Industrial, Construção Pesada e Engenharia Consultiva, Serviços Especiais e Auxiliares.

Além destas duas classificações, é comum que economistas, engenheiros e especialistas no assunto elaborem e defendam outros critérios para classificar a indústria da construção. Uma outra classificação bastante utilizada divide a atividade de construção em dois segmentos: **edificações**, composto por obras habitacionais, comerciais, industriais, sociais (escolas, hospitais etc.) e as destinadas a atividades culturais, esportivas e de lazer (quadras, piscinas etc.) e **construção pesada**, que agrupa vias de transporte e obras de saneamento, de irrigação e drenagem, geração e transmissão de energia e sistemas de comunicação e de infra-estrutura de forma geral (SENAI, 2005).

Os bens produzidos por esta indústria são de posição fixa (juntamente com os da indústria naval e com os da fabricação de equipamentos pesados), isto é, são imóveis e devem ser erguidos num local previamente determinado. Conseqüentemente, “o procedimento total deste produto, à exceção de alguns elementos pré-elaborados, é feito no local indicado pelo proprietário ou adquirente para a sua futura entrega, lugar até onde devem deslocar-se os agentes de produção, assim como os insumos e os equipamentos necessários” (PARELLADA, 1997, p.4)

Para ordenar a interação entre os fatores de produção em um só local e a conseqüente execução da obra é necessário um planejamento, um projeto. Assim como outros sistemas para produção com posição fixa, a indústria da construção se caracteriza por trabalhar sob encomenda, com projeto específico, baixo volume de produção e conseqüente baixa padronização do produto, sendo este não seriado, não homogêneo, não reprodutível. Ou seja, cada construção, cada obra, apesar de realizar procedimentos de uma mesma natureza técnica, respeita as peculiaridades que seus produtos finais deverão ter, peculiaridades estas que devem estar devidamente especificadas no projeto e que sofrem influências do cliente, do

próprio projetista, dos construtores e dos usuários. Diante disto e do fato que no processo de produção muitas empresas participam da elaboração do produto, afirma-se que não há uma correspondência direta entre o produto e as empresas, de modo que este, uma vez produzido, não permanece associado com a marca da empresa construtora.

Dada a necessidade do projeto e caracterizado o produto como sendo de encomenda, a indústria da construção costuma vender seus produtos antes mesmo de produzi-los. Normalmente, o pagamento é efetuado no desenrolar da obra, de acordo com os cumprimentos das suas etapas e deve obedecer as condições de prazo previamente determinadas no contrato entre as partes negociantes. Trata-se de uma consideração importante na medida em que, geralmente, ocorre uma imobilização do capital circulante por conta do longo período de produção (IZERROUGENE, 1995) e pela necessidade de grandes investimentos, compra de material, pagamento de salários etc.

Quanto ao processo produtivo, as construções dependem de fatores climáticos, pois ocorrem ao ar livre e muitos de seus fatores de produção são sensíveis à água, vento, umidade, enfim, a diversos intempéries climáticas.

Apesar da crescente divisão técnica e do progresso tecnológico, a indústria da construção civil ainda não conseguiu superar, até os dias atuais, sua dependência das habilidades manuais dos trabalhadores e de procedimentos artesanais. A mecanização é, portanto, parcial. As novas tecnologias desenvolvidas ainda são amplamente absorvedoras de mão de obra, mesmo que em escala cada vez menor.

Quanto às características da mão-de-obra, sabe-se que grande parte dos trabalhadores possui baixo nível de escolaridade, o que dá à indústria da construção um importante caráter social de distribuição de renda. Contudo, a abundância e a sazonalidade da mão-de-obra aumentam o grau da flexibilização do trabalho, o número de demissões, o descumprimento dos direitos trabalhistas e o baixo nível dos salários, em muitos países. A participação feminina é pequena e concentrada nos serviços gerais, como limpeza, por exemplo. Os contratos são feitos por obra, o que diminui os vínculos empregatícios e os custos para a empresa construtora. No caso brasileiro, destaca-se o alto grau de informalidade gerado pelas “subempreiteiras”, pequenas empresas que operam a margem da legislação trabalhista sem fornecer o treinamento adequado aos trabalhadores, o que potencializa os riscos e os acidentes nos canteiros de obras.

Para amenizá-los, algumas providências têm sido tomadas principalmente pelas empresas líderes e pelo Estado, os quais têm incentivado o treinamento de pessoal, principalmente quanto à segurança no trabalho, através de palestras, cursos etc. Alguns avanços têm sido obtidos na capacidade de gestão da obra através de reciclagem de material e minimização do desperdício (tradicionalmente alto na indústria). Com isto, aumenta-se a qualidade do produto, reduzem-se os custos e incrementa-se a competitividade industrial.

Uma característica marcante da indústria da construção é seu baixo coeficiente de importação, o que “a relaciona mais diretamente com o nível de produção doméstica, impactando e impulsionando muitos segmentos produtivos nacionais através da execução de suas obras” (CBIC, 1994, p6). Os insumos, em sua grande maioria, são obtidos nacionalmente e até regionalmente, devido ao elevado custo de transação e transporte em relação aos seus valores, o que a faz cumprir um papel importante de estabilizar os preços internos, alimentar indústrias nacionais correlatas e de apoio bem como aumentar o poder de barganha das empresas construtoras junto ao mercado fornecedor, nos segmentos onde há tendência à cartelização e oligopolização (CBIC, 1998).

A demanda da indústria é composta por agentes públicos e privados. Muitas obras, por implicarem investimentos altos e de longo prazo, não são atrativas para o capital privado, cabendo ao Estado a contratação das mesmas. Para produzi-las, são abertas licitações em que as empresas construtoras são convidadas a oferecerem suas ofertas através de projetos que deverão conter todas as exigências do Estado. Tradicionalmente, esses bens são barragens, hidrelétricas, estradas, túneis, pavimentação, iluminação, manutenção das vias urbanas, aeroportos, portos etc. Por demandarem um conhecimento mais aprimorado, as obras de infraestrutura serviram de incentivo à competitividade da indústria brasileira de construção, principalmente nos anos 1970, tornando-se vitais para o aparecimento das empresas líderes do setor. Aos agentes privados reservam-se, principalmente, as demandas por moradia.

Devido a sua grande abrangência e capacidade de gerar efeitos multiplicadores nas mais diversas áreas de atividades, esta indústria vem sendo chamada de *construbusiness* desde 1996, quando a Comissão da Indústria da Construção da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, CIC/FIESP, patrocinou um estudo cujo objetivo era de analisar a cadeia produtiva deste setor no Brasil, desenvolvido conjuntamente com a Trevisan Consultores e Rosenberg e Associados. O *construbusiness* englobaria, além do setor de Construção propriamente dito, o

setor de Material de Construção e Bens de Capital para a Construção, além de serviços diversos de imobiliárias.

Desta forma, a indústria da construção possui uma cadeia produtiva, formando o *construbusiness*, bastante extensa quando nela são englobados todos os seus segmentos e interações com as demais atividades correlatas (Figura 4).

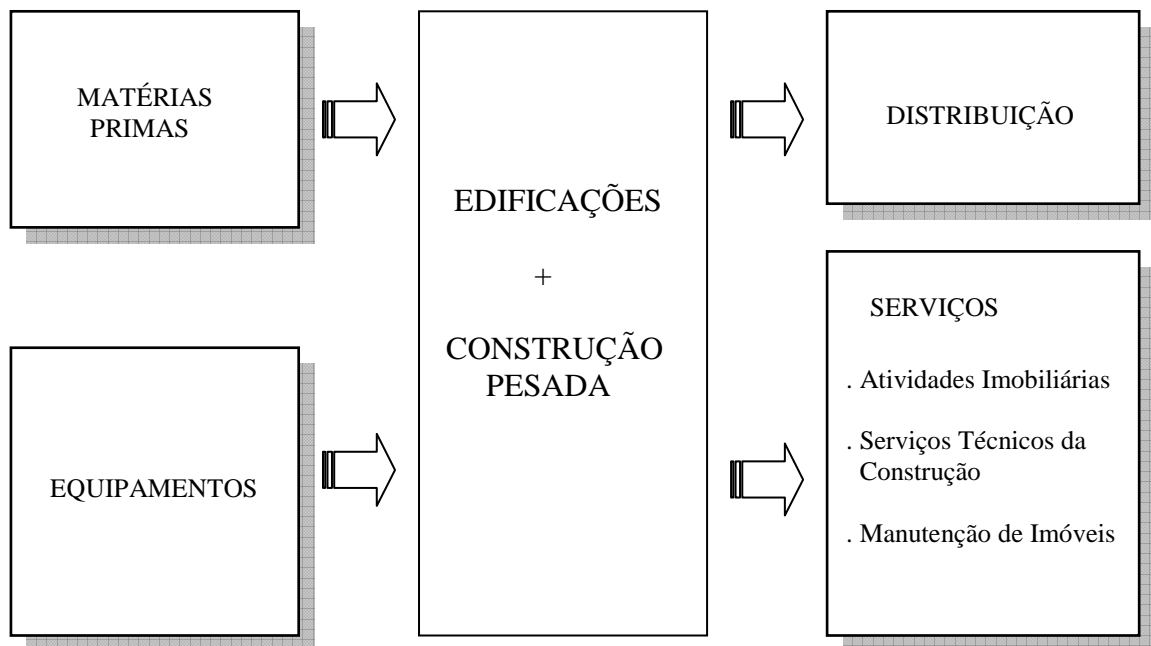


Figura 4: Representação Esquemática da Cadeia Produtiva da Indústria da Construção

Fonte: Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC

Na cadeia produtiva acima estão explicitadas as duas principais atividades exercidas pela indústria da construção: edificações e construção pesada. À montante, tem-se as matérias-primas e os equipamentos utilizados para construção, ou seja, os bens de capital que servem à atividade construtiva. Entre as matérias-primas mais importantes se encontram: cimento, vergalhões, cal, mármore e granitos, condutores elétricos, esquadrias, PVC, cerâmica, vidros, tintas, gesso, concreto, madeira, areia e argila. Quanto aos equipamentos, destacam-se os tratores, guindastes e esteiras, dentre outros.

À jusante, observa-se a distribuição de materiais de construção pelos setores atacadistas e varejistas e os serviços adjacentes à construção, tais como a atividade imobiliária, corretagem, serviços de arquitetura e acessoria técnica, além dos serviços ligados mais diretamente ao processo produtivo (aluguel de equipamentos, ferramentas, terraplanagem).

No Brasil, ao pensar a indústria da construção como um macrossetor, tem-se que a atividade da construção, propriamente dita, representa 60,7% da cadeia produtiva, seguida pela Indústria de Materiais, com 18,5% e Serviços, 7,1% além do Comércio de Materiais de Construção, Outros Fornecedores e Máquinas e Equipamentos para a Construção, que juntos somam 13,6% (Figura 5).

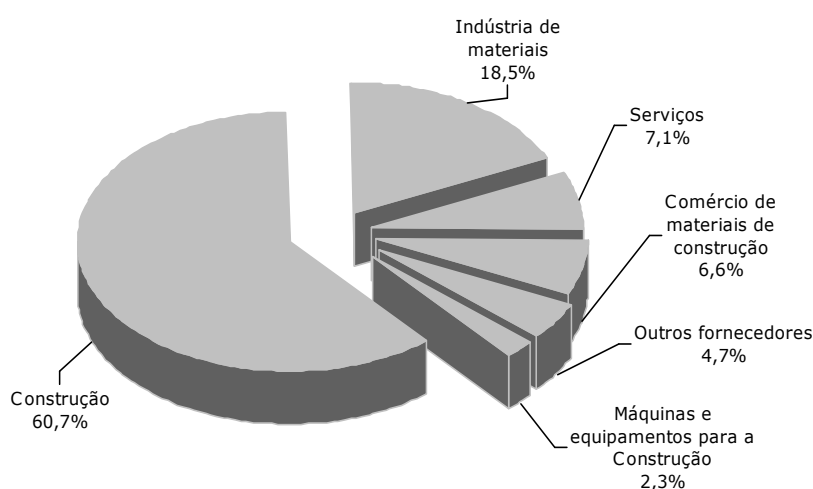


Figura 5: Componentes da Cadeia Produtiva do macrossetor da Construção
 Fonte: "Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais-Junho/2008".
 ABRAMAT e FGV Projetos. Elaboração: CBIC

É notória, então, a partir da leitura das Figuras 4 e 5, a capacidade da indústria da construção agregar outros setores e, por conseguinte, gerar importantes efeitos multiplicadores para a economia, principalmente encadeamentos para trás por conta da grande gama de matérias-primas. Segundo IBGE (2006), a atividade da construção representa cerca de 40% da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) do país. Sua participação no PIB da Indústria gira em torno dos 20% e no PIB total brasileiro, 8% (de 2000 a 2006).

4.2 O COMPORTAMENTO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO NO BRASIL (1990-2006)

Para Izerrougene (1995), a atividade de construção, antes da década de 1950, no Brasil, era muito pouco desenvolvida e limitada, no sentido em que seu complexo agregava a construção de edificações de pequeno porte, obras de construção pesada e alguns ramos dos segmentos de materiais e fabricação de equipamentos que trabalhavam com baixa tecnologia e capital. Não existia um sistema de financiamento em grande escala e a demanda do Estado era muito pouco representativa.

A partir dos anos 1950, a realidade muda bastante com os sucessivos planos nacionais de desenvolvimento que fizeram da construção uma das mais promissoras atividades da época. Pesados investimentos estatais nas áreas de infra-estrutura e promoção do desenvolvimento industrial foram vitais e estimulantes para o crescimento vertiginoso da atividade no país, quando o ciclo das grandes obras (rodovias, hidrelétricas, usinas nucleares, siderúrgicas etc.) fez nascer, ou impulsionou, as grandes empresas do setor, as quais até os dias atuais aparecem como líderes da indústria, entre elas: Construtora Norberto Odebrecht, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez.

A grande demanda estatal pelos seus serviços bem como a criação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) fez com que, até o final dos anos 1970, as empresas do complexo da construção se voltassem quase que exclusivamente para o mercado interno. “No período de 1968 a 1980 a construção cresceu mais rapidamente do que o PIB em quase todos os anos e a participação percentual dos gastos em construção civil na FBCF flutuou em torno de 53% até 1976, crescendo no final da década” (PROCHNIK, 1987, p23).

Todavia, por não demandar um alto padrão de qualidade e eficiência, juntamente com as ações nacionalistas do Estado desenvolvimentista, o amplo mercado interno acabou criando um “cerco de proteção” às empresas construtoras, o que resultou numa marginalização da indústria da construção (exclusive os ramos de montagem industrial, engenharia consultiva e serviços especiais) em relação às pressões concorrenciais externas (IZERROUGENE, 1995).

Os anos 1980, a chamada década perdida, aparecem como o fim de um ciclo de crescimento acentuado para o país e, conseqüentemente, para a indústria da construção. A crise econômica, conjugada com conturbações políticas, diminuiu a capacidade de financiamento do Estado, o que repercutiu negativamente nas diversas atividades, entre elas a de construção e seus dependentes. Além da queda dos investimentos estatais em infra-estrutura, foram

danosas ao setor as políticas macroeconômicas restritivas que acabaram impactando negativamente no nível de renda da população e, conseqüentemente, diminuindo a demanda por edificações. “O complexo de construção passa a conviver, então, com altas taxas de ociosidade e elevado número de falências num processo de encolhimento e descapitalização de empresas que espelha a redução da demanda e os altos índices de inadimplência” (IZERROUGENE, 1995, pX).

é grande a associação entre a produção da construção e o volume de investimentos da economia, a qual faz com que mudanças relativamente pequenas na demanda agregada se reflitam de forma ampliada na produção do setor (CBIC, 1994, p6).

a construção, sendo particularmente sensível ao nível de renda e ao volume de crédito disponíveis, cresce em grande parte por efeito da expansão do produto nacional, enquanto é, ao mesmo tempo, fator de aceleração do crescimento econômico, dado seu enorme efeito multiplicador sobre o processo produtivo e sobre os investimentos (CBIC, 1998, p4).

O cenário conjuntural do início dos anos 1990 vem dar um choque de competitividade nas empresas construtoras, na medida em que as altas inflações registradas no período forçaram as empresas a modernizarem seus processos produtivos na direção de redução dos prazos das obras e minimização dos custos (IZERROUGENE, 1995). As ineficientes foram engolidas pelas políticas macroeconômicas recessivas e das sobreviventes passa-se a exigir mais, em um cenário global onde as pressões por competitividade só cresceriam à medida que a liberalização econômica e a desregulamentação dos mercados ganhassem força. Ademais, ainda segundo o mesmo autor, a abertura comercial do período permitiu a entrada de muitos insumos no país, ainda que as empresas fornecedoras nacionais dessem conta da demanda interna. Estes, na maioria das vezes, chegavam ao mercado brasileiro com preços mais baratos, além de trazerem novas tecnologias, reforçando a necessidade de maior competitividade e modernização da indústria local quanto ao uso de materiais mais sofisticados, como fibras, isopor, materiais sintéticos que além de serem mais facilmente instalados, ocupam menos espaço, têm maior durabilidade, menores custos.

O certo é que o choque era sim necessário ao desenvolvimento de vantagens competitivas reais para as empresas integrantes do complexo. Entretanto, por ser uma atividade fortemente relacionada com a política econômica, os primeiros anos da década de 1990, caracterizados por forte instabilidade econômica - quando se perde a capacidade de calcular a rentabilidade de investimentos a longo prazo e se reduz a transparência de preços, dentre outros fatores

prejudiciais a toda e qualquer atividade produtiva - foram de baixa produtividade, aumento da ociosidade e estagnação do crescimento das receitas no setor da construção, segundo Lincon Bittencourt, ex-presidente do Sindicato da Construção da Bahia (SIDUSCON-BA).

A leitura da Figura 6 evidencia a forte instabilidade vivida por este setor. Os três primeiros anos da série apresentam taxas negativas de crescimento de 9,75%, 1,19% e 6,30%. Já os anos de 1993 e 1994 foram de elevado crescimento, atípico pelo fato de o PIB brasileiro ter crescido, anualmente, a taxas de 4,92% e 5,85% respectivamente, em meio a um quadro de forte instabilidade econômica e política. Esta aceleração do crescimento econômico interno impactou positivamente a indústria da construção que registrou taxas de crescimento de 4,49% e 6,99% naqueles dois anos.

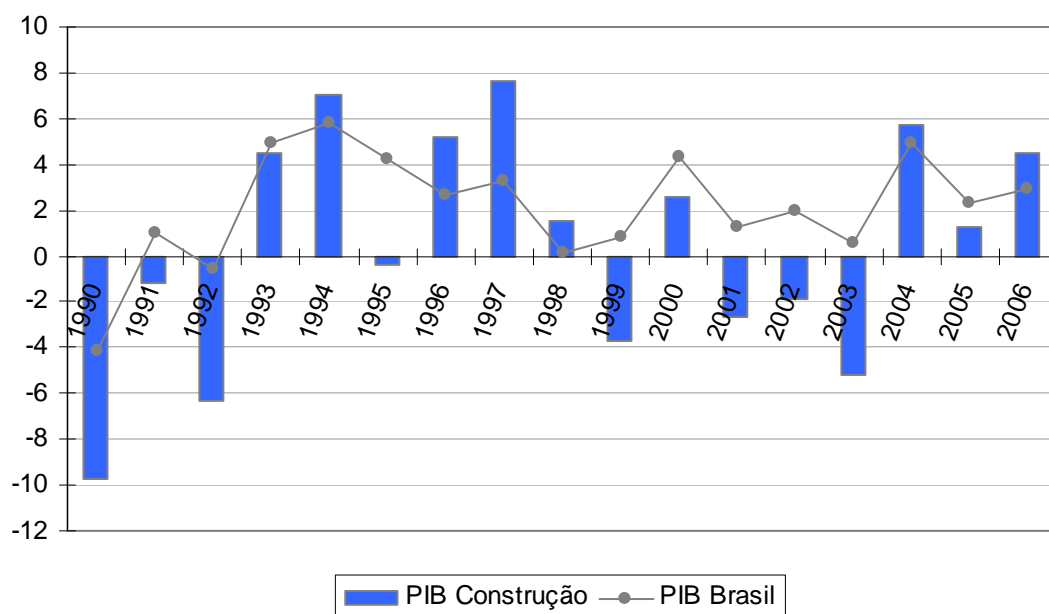


Figura 6: Taxas de crescimento do PIB Brasil e PIB Construção ao ano (em %)
Fonte: IBGE. Banco de dados agregados – SIDRA/IBGE

De fato, O Plano Real foi bastante eficiente no combate a inflação e mesmo sendo maléfico à Balança Comercial e, em parte, à atividade industrial (por causa dos altos juros e falta de financiamento), durante o período compreendido entre 1993 e 1998, a indústria da construção teve um crescimento acumulado do setor de 25%. Somente no ano de 1995 foi registrado uma taxa negativa de crescimento, sendo que em 1997 atinge-se o pico da série, quando a construção cresceu a uma taxa de 7,6% ao ano.

Entretanto, esse novo surto de crescimento foi apenas temporário. De 1999 a 2003 têm-se outro período de forte declínio do nível da atividade da construção que registrou, após uma queda de 3,67% no ano 1999, um crescimento pontual em 2000, de 2,62%, fruto do crescimento econômico brasileiro baseado nas exportações, após a depreciação do Real, queda dos juros internos e recuperação do crédito.

Os anos seguintes, de 2001 a 2003, foram de forte desaquecimento da economia brasileira em consequência de diversas crises internacionais e do panorama político-eleitoral de 2002. O PIB nacional registrou taxas positivas pífias, de 1,31%, 1,93% e 0,54%, respectivamente, e a repercussão no nível de atividade da construção foi, mais uma vez, bastante desfavorável, registrando taxas anuais negativas de 2,66%, 1,85% e 5,2%.

Em 2004, com a retomada do crescimento do PIB (5%) a construção volta a se expandir. Mesmo com uma desaceleração no ano de 2005 (1,3%), as taxas de 2004 (5,68%) e 2006 (4,5%) foram bem superiores. Neste período vale destacar a presença de um importante motivador para atividade: as Parcerias Público Privadas (PPPs). Com a abertura comercial, privatizações e o fortalecimento do capital privado, novas construções foram demandadas, principalmente para setores relacionados a infra-estrutura, como plantas industriais, usinas hidrelétricas, estradas etc, reativando o setor e criando novas oportunidades e perspectivas para as construtoras.

Em resumo, a notória volatilidade e incapacidade de um crescimento econômico sustentável fizeram da indústria da construção um segmento não atraente no Brasil na década de 1990 a início e no século XXI. A perda da capacidade de financiamento, principalmente oriunda dos cofres públicos, as altas taxas de inflação e de juros, entre outros fatores desfavoráveis ao investimento de longo prazo, quebraram um ciclo de crescimento iniciado nas décadas de 1960 e 1970. Depois disso, de 1980 a 2006, registrou-se para a atividade da construção espasmos pontuais de crescimento associados à expansão do produto interno, às privatizações e as chamadas PPPs.

5 INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT

5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Construtora Norberto Odebrecht S.A (CNO), empresa líder nos segmentos de Construção e Engenharia, é integrante da *holding* Odebrecht S.A, da qual ainda fazem parte a petroquímica Braskem S.A, a ETH Bioenergia S.A, no setor de açúcar e álcool, a Odebrecht Óleo e Gás Ltda, prestadora de serviços ligados à indústria do petróleo, a Odebrecht Engenharia Ambiental, atuante em serviços de abastecimento de água e tratamento de resíduos, a Odebrecht Empreendimentos Imobiliários S.A, a Odebrecht Investimentos em Infra-estrutura Ltda, a Odeprev (Odebrecht Previdência), a Odebrecht Administradora e Corretora de Seguros Ltda e a Fundação Odebrecht.

O Valor Brasil Top 200 (THE RANKING..., 2009) aponta a organização como o 12º maior grupo empresarial brasileiro em receita bruta de 2007, receita esta que cresceu aproximadamente 80% de 2003 a 2007, chegando a R\$31,4 bilhões no último ano (Tabela 4).

Tabela 4 - Odebrecht, Receita Bruta 2003-2007 (em R\$ milhões)

Ano	2003	2004	2005	2006	2007
Receita Bruta	17.335	22.030	23.437	24.031	31.406

Fonte: Relatório anual Odebrecht 2007

Deste montante, cerca de 30% resultou das atividades de Engenharia e Construção da CNO, a qual auferiu uma receita bruta de R\$8,8 bilhões em 2007, tornando-a, mais uma vez, líder do setor no Brasil, com cerca de 8% do mercado nacional (Exame, Maiores & Melhores 2007). Em âmbito mundial, a empresa aparece como a 20ª maior na indústria da construção, sendo a primeira em construção de hidrelétricas e de linhas de construção sub-aquáticas e aquedutos, 3ª em construção de pontes, tratamento, dessalinização e abastecimento de água, segundo a revista *Engineering News-Record* (ENR) (2008).

¹Sua fundação, em 1944, pelo atual Presidente de Honra da Odebrecht S.A e do Conselho de Curadores da Fundação Odebrecht, Norberto Odebrecht, refletiu uma longa história de relação dos Odebrechts com a engenharia. Emil Odebrecht, seu bisavô, engenheiro prussiano que

¹ As informações quanto ao histórico da empresa foram tiradas de ODEBRECHT, 2004.

chegou ao Brasil em 1856, prestou serviços topográficos, de agrimensura e de construção de estradas e linhas teleféricas no Sul brasileiro, contribuindo ativamente para o desenvolvimento da região naquele século. Lutou na Guerra do Paraguai e participou de expedições de desbravamento de áreas até então não alcançadas por homens brancos. O trabalho desenvolvido rendeu-lhe importantes cargos e nomeações, como em 1887, quando foi encarregado de auxiliar o Barão de Capanema na demarcação dos limites entre Brasil e Argentina.

No início do século XX, Emílio Odebrecht (neto de Emil e pai de Norberto) iria dar continuidade e fortalecer a tradição familiar em engenharia. No Rio de Janeiro, ao lado de seu primo Emílio Baumgart, passou por um importante período de aprendizado técnico, participando da “era do concreto armado”, método inovador trazido da Alemanha, em 1911, por Lambert Riedlinger, para quem os jovens trabalhavam. Desenvolveram e aplicaram a técnica em território brasileiro, a qual, em pouco tempo, transformou radicalmente os sistemas construtivos, trazendo economia de custos, tempo, durabilidade e estética.

Tais resultados deram credibilidade à nova tecnologia e os “Emílios” foram mandados a Recife para comandar a execução da Ponte Maurício de Nassau, marco histórico da engenharia na época. Tal importância fez da capital pernambucana, a qual crescia alicerçada no bom momento da economia canavieira, horizonte para os novos desafios de Emílio Odebrecht e sede da Isaac Godim & Odebrecht, empresa de engenharia mais tarde fundada pelo mesmo e pelo recém formado engenheiro pernambucano Isaac Godim. A construtora teve relevante atuação ao participar, com importantes obras, da modernização da cidade, como a ponte Buarque de Macedo e o Quartel do Derby, ambas em 1920. Contudo, a queda das exportações de açúcar e do crescimento econômico que tornaram Recife uma das mais importantes cidades do Brasil, fez com que o negócio fosse desfeito, em 1923, e mais tarde, em 1925, Emílio Odebrecht se mudasse com sua família e sua nova empresa, a Emílio Odebrecht & Cia, para Salvador.

Atraído pelo sucesso do cacau e do fumo, que impulsionavam o crescimento da economia baiana, e dotado de uma significativa experiência em construção, o engenheiro ergueu a Catedral de Petrolina, cidade de acesso extremamente difícil, e direcionou, quando necessário, as atividades para o interior do Estado, como foi o caso da construção da fábrica de charutos Suerdieck, em Maragogipe. Muitas obras de caráter social foram feitas, principalmente na

capital baiana, como o Hospital das Clínicas da Universidade Federal da Bahia, o Hospital Santa Teresinha, dentre outras. Após a realização de muitas outras obras de sucesso (cinemas, escolas, estradas de ferro, edifícios empresariais etc), a Emílio Odebrecht & Cia passaria por um momento difícil, em decorrência da eclosão da Segunda Guerra Mundial na Europa, que fez disparar os preços dos principais materiais de construção como ferro e cimento, levando Emílio Odebrecht a retirar-se dos negócios.

Daquele momento em diante, a história dos Odebrechts com a engenharia teria em Norberto Odebrecht, primogênito de Emílio, sua principal figura. Ele assumiu a empresa do pai com o ônus de executar as últimas obras contratadas e negociar suas dívidas, que foram devidamente sanadas em 1948, através de pactos firmados junto ao Banco da Bahia, credores e funcionários.

Em meio à falência da Emílio Odebrecht & Cia, a Construtora Norberto Odebrecht foi fundada, sem capital para comprar os equipamentos mais modernos que a guerra havia ajudado a desenvolver e imersa numa acirrada competição, com algumas empresas estrangeiras. Todavia, uma equipe de operários bem treinada e preparada para os novos desafios havia sido deixada e a CNO começou a procurar novos meios para aumentar sua eficiência e despontar como empresa líder naquilo que fazia.

Até então, levantava-se toda a estrutura de concreto e só se começava a fazer paredes quando a última laje estava pronta, passando-se então para o reboco, esquadrias, instalações hidráulicas e elétricas e esgoto. Contrariando as regras, a construtora passou a fazer o trabalho de uma só vez. Quando a primeira laje estava pronta e o pessoal do concreto partia para a segunda, as paredes daquele mesmo pavimento iam sendo erguidas. “Depois era só descer fechando as portas”. Lembra Mestre Bonifácio, um dos remanescentes da equipe de Emílio (p.21).

Alunos graduandos da Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia começaram a ser contratados e integrados à empresa e, aos poucos, uma equipe gerencial de qualidade foi formada. De cada obra e de cada aventura empresarial, lições foram tiradas em prol do aperfeiçoamento do aprendizado técnico e gerencial, como por exemplo, da tentativa de diversificação dos negócios na região de Ituberá, Bahia, onde, no início da década de 1950, Norberto Odebrecht fundou a S.A Ituberá Comércio e Indústria (Saici). Ao se envolver em diversas atividades que cresciam sem planejamento e de forma desordenada, a empresa inchou sem necessariamente ter crescido e, em 1954, foi fechada, provocando uma das

maiores crises da história da Odebrecht e deixando uma lição de que “não se deve partir dos ‘processos’ e das ‘coisas’ e sim da identificação prévia de ‘clientes necessitados de serviços’” (p.23).

Em paralelo, na década de 1950, nascia seu maior cliente: a Petrobrás, com a qual a CNO esteve aliada na construção das primeiras estações de tratamento de água, plataformas marítimas, pontes, canais, barragens, armazéns, casas de força e etc. Esta parceria seria muito importante para que a construtora ganhasse competitividade na execução das obras mais exigentes em termos de tecnologia, criatividade e gestão. Ainda naquela década, em Correntina, no interior da Bahia, a primeira hidrelétrica construída pela empresa marcaria o início de um aprendizado que levaria a empresa à condição de *top* mundial nos anos 2000.

A empresa cresceu junto com a economia brasileira na época de Juscelino Kubitschek, modernizou-se e aperfeiçoou suas técnicas construtivas e de gestão. Uma vez consolidada na Bahia, após obras importantes como o Teatro Castro Alves, Cia. Empório Industrial do Norte e o conjunto industrial de Sanbra (Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro), entre 1956 e 1958, seguiu em direção ao Nordeste, acompanhando o crescimento impulsionado pela recém criada Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene). Enquanto o Brasil se voltava para Brasília e para o progresso da indústria em São Paulo, a CNO tornava-se líder na região nordestina, introduzindo novas técnicas e equipamentos e construindo grandes obras como a barragem de Pedras, sobre o Rio de Contas, e a ponte ferroviária Propriá-Colégio, sobre o rio São Francisco.

Tamanho foi o aprendizado adquirido no Nordeste pelas obras de difícil execução, logística e coordenação que, alguns anos depois, a empresa movia-se para o Centro-Sul do país, capacitada para concorrer com as maiores construtoras nacionais. O Nordeste havia se tornado pequeno para a expansão da empresa e esta, cada vez mais capaz de organizar e coordenar obras em diferentes localidades com eficiência e autonomia, passou a atender a demanda de obras como usinas nucleares (Usina Termonuclear de Angra dos Reis), pontes de grande porte (Colombo Salles em Florianópolis), plantas fabris (complexo do Pólo Petroquímico de Camaçari, na Bahia), aeroportos (Galeão no Rio de Janeiro), além de rodovias, metrô, grandes edificações etc. “A demanda por construtoras exigia atributos menos voltados à construção e mais à capacidade de gerenciar grandes projetos, dominar equipamentos e

tecnologias de ponta e garantir prazos estratégicos” (p.34). Quanto a isso, a CNO se considerava preparada.

O forte intervencionismo e nacionalismo do Estado brasileiro na década de 1970, investindo em infra-estrutura e em indústrias de base, deu às empresas construtoras grandes oportunidades para expandir negócios e obter aprendizado técnico, uma vez que o mercado interno estava protegido. Aquelas mais dinâmicas e capazes de gerenciar e ganhar licitações, operar em diversas localidades e em diferentes empreendimentos foram as maiores beneficiadas, auferiram grandes lucros e, de fato, cresceram.

Naquela época, tendo em vista a necessidade de renovar a empresa, uma nova equipe gerencial começou a ser preparada, comandada por Emílio Odebrecht (primogênito de Norberto). Novos executivos foram incorporados e a empresa partiu para expandir seus negócios internacionalmente, tendo como principal ativo sua cultura organizacional nomeada Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO).

5.2 TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT

Identificar, integrar e educar pessoas para o compromisso de servir com qualidade e alegria - princípio fundamental da Tecnologia Empresarial Odebrecht - continua sendo o nosso mais gratificante e permanente desafio (ODEBRECHT, E., 2005).

Formatada por Norberto Odebrecht, cuja primeira publicação, “De que necessitamos?”, data de 1968, a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) é um sistema de valores, normas e condutas baseados em princípios éticos, morais e conceituais ligados à valorização do homem e às relações de interdependências por ele travadas.

Reflexo da educação alemã e formação religiosa protestante dos Odebrechts, a TEO foi construída e tem sido aprimorada através do alinhamento e comprometimento dos integrantes das redes por ela conectadas às regras de convívio social e educação pelo trabalho por ela propostas. Fundamentos como disciplina, confiança e parceria são primordiais e devem nortear as inter-relações entre as pessoas dentro da organização em prol da formação e manutenção de uma “sociedade de confiança”, na qual o poder é distribuído horizontalmente e “a hierarquia, se existir e for útil, deve funcionar como uma convenção para melhor organizar as partes de um Todo Organizado Vivo” (ODEBRECHT, N., 2004b, p.2).

O modelo organizacional da Odebrecht é peculiar pela existência de “empresários parceiros”, isto é, pessoas capacitadas de liderança que se tornam verdadeiros sócios da empresa, pois possuem grande autonomia e poder de decisão dentro do projeto que são responsáveis e podem participar da distribuição dos lucros, caso se chegue à uma eficiência maior que a planejada. Para Norberto Odebrecht (2004a), a identificação e a formação desses líderes autênticos se constituíram no maior desafio, uma vez que eles são os responsáveis por dar prosseguimento ao que foi iniciado ainda na década de 1940, quando a responsabilidade de tarefas como pedidos, compras e admissão de pessoal, em geral entregues aos escritórios centrais das construtoras, era dada aos próprios mestres-de-obras como forma de “motivar e estimular a criatividade” (ODEBRECHT, 2004, p.23).

Nosso maior patrimônio é intangível, e curiosamente não consta nos balanços. (...) O Líder Autêntico é um ser humano diferenciado, com quem o liderado busca aprender (...) trabalha em equipe e faz dela um conjunto competente e equilibrado. Passeia pelos canteiros de obras e pelo chão da fábrica e ali avalia e julga seus liderados, apoiando-os, educando-os e transmitindo-lhes otimismo, coragem e entusiasmo. (...) Esquece a concorrência e busca a cooperação. É receptivo e aberto mas exige disciplina, que gera respeito e consolida a confiança (ODEBRECHT, N., 2004a, p.3).

A existência de uma “sociedade de confiança”, formada por indivíduos educados para servir e alinhados a um conjunto de regras e valores bem definidos, torna possível a adoção de um modelo de gestão descentralizado, no qual funções são delegadas e os resultados compartilhados. Aos líderes, são designados desafios com metas principais previamente estabelecidas. Cabe à eles e sua equipe o desenvolvimento de processos produtivos capazes de se chegar à eficácia com a maior eficiência possível, gerando conhecimento, produtividade, retorno financeiro aos acionistas e abrindo novas oportunidades de negócio.

A delegação planejada das responsabilidades, do topo da organização até seu nível mais baixo, e a descentralização das atividades e tomadas de decisões (conceitos essenciais da TEO) trazem flexibilidade e aumento da eficiência gerencial e permitem uma maior proximidade ao cliente, identificação de suas necessidades, anseios, problemas e deficiências, potencializando as condições de melhor servi-los.

A prática destes conceitos, desenvolvidos e aprimorados ao longo da história da Odebrecht, deve ser orientada, segundo a TEO, para satisfazer o cliente, uma vez que está nele, portanto fora do ambiente físico da empresa, as soluções para os problemas e a chave para o sucesso (ODEBRECHT, 2004). Neste sentido, Emílio Odebrecht ressalta a necessidade da constante qualificação da empresa para “identificar, no tempo certo, as carências presentes e futuras das comunidades às quais serve ou deseja servir. Identificadas as carências, o passo seguinte será articular os atores capazes de mobilizar os recursos necessários para superá-las, entre os quais se destaca o cliente, ao qual a empresa servirá política-estrategicamente, estratégica-empresarialmente e empresarial-operacionalmente” (ODEBRECHT, E., 2005). Este serviço prestado deve ser abrangente no sentido em que a relação empresa/cliente deve ser superada e potencializada pela relação entre pessoas, na qual o conhecimento deve fluir de forma que ambos possam auferir benefícios em prol da geração de conhecimento.

Esta amplitude tomada pelo conceito de prestação de serviço e sua prática, ao flexibilizar ao máximo as inter-relações entre as partes contratantes, bem como entre as pessoas da organização, deve ser, no entanto, baseada em critérios gerais de conduta, deveres e direitos que devem ser seguidos tanto por líderes, quanto por liderados. Estes critérios, baseados nos princípios éticos e conceitos essenciais de caráter universal, regulam as interdependências e aproximam os diversos integrantes da organização.

A relativa padronização dos comportamentos, crenças e atitudes resultantes do alinhamento das pessoas às suas premissas, é o que faz da TEO bem sucedida. Ela se torna responsável por integrar um sistema flexível, descentralizado, no qual trabalhadores de diversas áreas, origens, habilidades e/ou localidades se relacionam sendo capazes de gerar sinergias positivas por possuírem a mesma base e acreditarem nos mesmos fundamentos.

Quando são levadas em conta as características básicas da atividade em que a CNO está inserida, essas sinergias se tornam bastante relevantes, uma vez que há grande participação do material humano no processo produtivo construtivo e as obras requerem inter-relações de um grande número de pessoas por um longo período de tempo. A sistematização e difusão de regras comportamentais baseadas em princípios éticos, fornece, então, um auto-controle das diversas interdependências travadas pelos trabalhadores e das atividades dispersadamente localizadas, sem que haja um dispêndio de energia e tempo por parte da diretoria. Isso agiliza

os processos, diminui os desperdícios e aumenta a produtividade. gerando melhores resultados econômicos e retornos aos acionistas.

Além disso, a adoção da delegação planejada e descentralização faz com que a empresa tenha uma área de atuação muito maior. Uma vez fragmentada em diversas partes autônomas, lideradas pelos empresários parceiros, que gerem seus próprios negócios, a construtora torna-se capaz de gerenciar um número muito maior de obras localizadas em ambientes distintos e de naturezas diferentes. A conseqüente flexibilização dos processos produtivos abre oportunidades para as inovações tecnológicas, aprimoramento das técnicas e difusão das mesmas. Numa estrutura menor, porém com o suporte técnico e financeiro de uma grande empresa, é possível desenvolvê-las e testá-las. É possível ousar, sem que a ocorrência de possíveis erros pontuais afete a empresa como um todo (guardadas as devidas proporções). Enfim, chega-se à capacidade de rápida adaptação, regeneração e renovação tão relevantes num contexto de globalização econômica.

5.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização da CNO enseja diversos tipos de análise. Por ser uma empresa prestadora de serviços, proveniente de um país em desenvolvimento, e dadas as características específicas de seu modelo de gestão, os principais aspectos desse processo ora se adequam à Teoria da Internacionalização da Produção, ora se mostram bastante particulares.

A primeira constatação importante para a compreensão deste processo e de seus determinantes é que “crescimento sempre foi a bandeira da Odebrecht”, segundo Guilherme Abreu, **membro do conselho**. De fato, desde sua fundação até dias atuais, ela tem crescido de maneira contínua e permanente e os períodos de desaceleração não foram capazes de se sobrepor aos bons ciclos nem, muito menos, de levá-la à deixar a atividade e/ou declarar falência. Com a habilidade de dar às dificuldades encontradas, ao longo de sua história, respostas rápidas e eficientes, a empresa reverteu essas dificuldades em aprendizado, técnico e gerencial, que se mostraram fundamentais para ganhos reais de competitividade capazes de possibilitar uma atuação global (ABREU, 2009).

Os primeiros movimentos da Odebrecht fora do Brasil foram determinados pela experiência acumulada de seus acertos no país, onde as obras realizadas pela construtora serviram de

laboratório para a construção gradativa de conhecimento tácito. Sua capacidade de aproveitar o bom momento vivido pela economia brasileira, nas décadas de 1960 e 1970, e de atender à grande demanda do Estado nacionalista por obras de infra-estrutura, rendeu-lhe um amplo campo de atuação em diferentes áreas requerentes de diferentes capacidades e tecnologias. De maneira gradual, via aprendizado próprio, aquisições, parcerias, dentre outros, a empresa se expandiu no território nacional e criou importantes vantagens competitivas que foram suficientes para dar-lhe condições para realizar IDEs.

Essas condições associam-se ao nível tecnológico alcançado pela construtora, que se encontrava apta a prestar uma vasta variedade de serviços relacionados à engenharia e construção; à um expressivo poder aquisitivo e relativo conforto quanto às questões financeiras e capacidade de honrar suas dívidas; ao sucesso da incorporação e alinhamento dos novos executivos que iriam formar a segunda geração da diretoria; ao amadurecimento de sua cultura empresarial que ia sendo sistematizada na TEO por Norberto Odebrecht; ao *know-how* adquirido em território nacional; e à um importante posicionamento de liderança na indústria da construção no Brasil.

Sem contrariar as premissas básicas da Teoria da Internacionalização da Produção, a Odebrecht investiu no exterior após ter adquirido experiência no território nacional e ao perceber que o mercado interno não era suficientemente grande para absorver sua expansão, ou melhor, não continuaria a crescer àquelas taxas que fizeram do “milagre econômico” (1968-1973), até hoje, o período de maior crescimento médio da economia brasileira. Sendo assim, a decisão de internacionalizar-se se constituiu, a princípio, como uma resposta à saturação do mercado interno, como uma forma de explorar as vantagens de propriedade que haviam sido adquiridas internamente, diversificar os riscos, ampliando o campo de atuação, e continuar crescendo.

Mercados externos potenciais começavam a ser identificados e a Odebrecht se mobilizou para atuar, inicialmente, em países em desenvolvimento. Antecipando-se à seus concorrentes e buscando consolidar um posicionamento estratégico na indústria da construção, a CNO partiu para construir, no final dos anos 1970, as usinas hidrelétricas de Charcani V, no Peru, Colbún-Machicura, no Chile, e de Capanda, em Angola, esta última já na metade da década de 1980.

Nota-se que os primeiros passos da CNO no exterior respeitaram e foram guiados pelo que Johanson e Vahlne (1977) denominam de “distância psíquica”, isto é, diferenças de idioma, educação, cultura, prática de negócios, religião e desenvolvimento industrial. Os países escolhidos não eram tão diferentes do Brasil e possuíam uma pequena “distância psíquica” em relação à este. Além de existirem semelhanças culturais, lingüísticas e históricas, eles se encontravam próximos geograficamente e estavam carentes de investimentos em infraestrutura tornando-se mercados potenciais para a atuação da CNO.

Segundo Marcelo Odebrecht (2005), a cautela tomada pela empresa em suas primeiras atividades do exterior foi vital para que o processo de internacionalização não fosse abortado prematuramente. Antes de consolidar uma presença física nos países, os primeiros anos da atuação internacional (1974 a 1978) foram de muito estudo, conhecimento de linguagem, observação e cuidado, afirma Emílio Odebrecht (1992). As primeiras atividades (principalmente, construção de hidrelétricas) eram bem dominadas pela empresa. Apesar disso, ela buscou parcerias, associações e alianças estratégicas com empresas locais, como forma de facilitar e potencializar sua inserção em mercados até então desconhecidos. As pessoas designadas para funções no exterior tinham incorporado a TEO e se mostravam preparadas para tais; os países escolhidos tinham sinergias políticas com o governo brasileiro; necessidades foram identificadas e bem definidas, sem aspirações irreais; o projeto deveria ser auto-sustentável para que a empresa apoiasse o financiamento da obra; e havia uma visão de longo prazo sobre o futuro do país receptor do IDE e, conseqüentemente, sobre a possibilidade de uma permanência duradoura no mercado (ABREU, 2009; ODEBRECHT, 1992).

Enquanto no Brasil, no início dos anos 1980, o ciclo de crescimento chegava ao fim, principalmente para o setor de construção pesada (historicamente, fortemente dependente da intervenção estatal e do nível de crescimento econômico), “perfurar túneis na Cordilheira do Andes com tremores de terras se repetindo até 30 vezes por dia a 18 graus abaixo de zero, ou construir uma hidrelétrica em uma cidade angolana de 2 mil habitantes em meio a conflitos internos eram desafios que começavam a entrar na pauta de realizações da Odebrecht” (ODEBRECHT, 2004, p44). A empresa iniciava seu aprendizado operacional no exterior e, certamente, o sucesso das primeiras obras foi primordial para a continuidade do processo de internacionalização.

A necessidade de lidar com diferentes clientes e contornar dificuldades e situações locais específicas, que muitas vezes eram completamente novas à empresa, requeriam um contínuo fortalecimento técnico, gerencial e estrutural. Ciente disso e comprometida com a busca de um crescimento sustentável que assegurasse sua atuação, agora ampliada para o ambiente externo, a Odebrecht, em 1981, abriu seu capital e, de uma companhia fechada e familiar, constituiu uma *holding*, a Odebrecht S.A. Integrantes foram transformados em acionistas e uma macroestrutura organizacional foi formada sob a liderança da CNO. A mudança representava “a afirmação dos acionistas de continuar o reinvestimento para gerar novas oportunidades de negócios (...) de forma permanente, racional e adequada a uma sociedade aberta” (ODEBRECHT, 2004, p47).

Os anos 1980 seriam de intensa busca por aprendizado, aprimoração técnica e gerencial, diversificação de negócios e aprofundamento das atuações no exterior para que vantagens competitivas fossem alcançadas e determinassem uma contínua expansão da empresa internacionalmente. As atividades, que começavam a tomar cada vez maiores dimensões e diversificação, deveriam ser guiadas pela TEO, vista como essencial para que o processo de internacionalização fosse cada vez mais intenso e perene.

Ainda no início daquela década, a Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO) foi incorporada ao grupo. Ela era a sexta em faturamento entre as grandes construtoras brasileiras na época e tinha na sua lista de realizações a construção da maior hidrelétrica do mundo, Itaipú. Mais do que um investimento rentável a aquisição trouxe à Odebrecht ganhos em tecnologia e capacitação gerencial, uma vez que ela herdou equipes técnicas e administrativas experientes em atuar em grandes projetos.

Em 1986, outra grande aquisição: a Técnica Nacional de Engenharia S.A (Tenenge). Atuante nas áreas de montagem industrial e construção e de plataformas *offshore*, ela havia participado da construção de cerca de 40% do complexo siderúrgico estatal brasileiro e mais de um terço do parque hidrelétrico do país (ODEBRECHT, 2004). Assim como a CNO e a CBPO, detinha a experiência de atuação em muitas obras no Brasil, desde 1955 (data de sua fundação), onde desenvolveu tecnologia de montagem, trabalhou em parceria com as maiores empresas do país, dentre elas a Petrobrás, e liderou consórcios internacionais. Dotada de importante *know how*, a Tenenge agregou valor, contribuiu para o aprimoramento tecnológico e expandiu a área de atuação da CNO.

O fortalecimento técnico e estrutural acontecia simultaneamente à expansão da empresa em nível global. Em 1985, Emílio Odebrecht tornou-se o novo Diretor-Presidente da CNO com a missão de consolidar seu processo de internacionalização produtiva. Naquele ano, as obras fora do Brasil já representavam 30% dos contratos em carteira (ODEBRECHT, 2004). O sucesso dos primeiros IDEs, o contínuo esforço gerencial no sentido de adquirir e dar à empresa uma conotação cada vez mais global, o gradual reforço técnico e financeiro adquirido pelas aquisições, a modernização da estrutura organizacional e os ganhos de experiência e *know how* gerados pelas primeiras ações no exterior determinaram, em 1988 a entrada no mercado europeu através da aquisição da construtora portuguesa Bento Pedroso & Filhos, renomeada de Bento Pedroso Construções S.A (BPC)².

Este investimento representava mais que um novo mercado doméstico para a atuação da Odebrecht. Iniciava-se ali um período no qual a empresa se destacaria na indústria da construção, aumentando sua capacidade de auto-financiamento e reconhecimento internacional. Constitui-se numa nova fase de internacionalização da CNO (AUTONOMIA..., 2007), quando as boas relações internacionais do governo brasileiro não mais seriam o principal e quase exclusivo determinante de seus IDEs. Os novos mercados externos seriam identificados a partir também do que eles poderiam gerar à empresa em termos de competitividade, rentabilidade e, principalmente, possibilidade de permanência. “Até hoje, a intenção é chegar para ficar”, afirma Guilherme Abreu (2009), mesmo que isso contrarie as características de sazonalidade e temporariedade da atividade de construção.

Na década de 1990, o desafio fixado foi “construir a organização internacional, voltada a identificar e atender o cliente em qualquer lugar do mundo” (ODEBRECHT, 2004, p.61). Neste período, foi rompida a barreira 50% de participação das operações internacionais no faturamento da empresa e a CNO participou de uma das mais importantes obras na Europa, a construção da ponte Vasco da Gama, sobre o Rio Tejo.

O aprendizado no exterior é indispensável ao nosso desenvolvimento. Se não podemos construir uma estrada sobre o mar, façamos dele uma estrada inteira para o nosso desenvolvimento (ODEBRECHT, 1992).

² Portugal havia ingressado na União Européia dois anos antes da aquisição.

Em 1991, há uma nova renovação na equipe gerencial, quando Emílio Odebrecht assume o cargo de Diretor Presidente da Odebrecht S.A. O mercado norte-americano é alcançado com a vitória da concorrência para a construção do metrô de Miami, na Flórida, fazendo da construtora a primeira empresa brasileira a realizar uma obra pública no exterior (AUTONOMIA..., 2007). Em 1993, a CNO já estava estabelecida (com a internacionalização da CBPO e Tenenge) em 19 países e o número de contratos firmados no exterior havia dobrado em relação ao ano de 1990 (ODEBRECHT, 1993). Em 1995, haviam 117 operações sendo realizadas simultaneamente fora do Brasil (ODEBRECHT, 1995).

Em 1997, iniciava-se o processo de integração operacional das empresas CBPO e Tenenge uma vez que as atividades no exterior necessitavam de uma maior coordenação com o crescimento da empresa, a qual já detinha cerca de 50% de seu pessoal trabalhando no exterior. O resultado foi a condição de selecionar melhor seus investimentos no exterior, priorizar atividades, intensificar as atuações nos países onde já estava estabelecida e propiciar resultados mais rentáveis (ODEBRECHT, 1997). Além disso, a busca por novas alianças que, estrategicamente, seriam importantes para a consolidação ou entrada em mercados externos era continuamente reforçada. Naquele ano, por exemplo, a aliança com a Morse Diesel do grupo AMEC permitiu uma redução significativa no custo estimado da obra do estádio polivalente Miami Arena, orçada em US\$157 milhões, o que determinou a vitória da concorrência para a construtora brasileira (ODEBRECHT, 1997) .

Atuações em ambientes externos mais competitivos, além de simbolizarem quebras de fronteiras e concretização da chegada a níveis mais altos de competitividade, trazem *know how* e requerem maior capacidade gerencial e adoção de diferentes práticas nos processos produtivos. Assim como a entrada nos EUA, a chegada na Inglaterra e Alemanha foram operações mais ousadas que confirmaram a competência da empresa quanto a sua atuação e expansão internacional. Na Inglaterra, a CNO era representada pela sua subsidiária Odebrecht SLP *Engineering Ltd* (criada em 1967 e adquirida pela Odebrecht em 1991). Na Alemanha, a operação tinha um forte simbolismo, pois levava o nome Odebrecht de volta às suas origens, agora como uma grande empresa.

Em Angola, no início era mais difícil. Nós chegamos a ter 5 mil brasileiros lá (...) não havia mão-de-obra qualificada, sub-emprego qualificado. Hoje não. Temos 30 mil pessoas em Angola, 1 mil brasileiros. Porém, em países

como os EUA, onde temos duas ou três operações grandes, há 20 brasileiros. (ABREU, 2009)

De cada lugar, diferentes experiências foram obtidas através da flexibilização e adaptação das práticas e modelos às idiossincrasias locais. Com a absorção dessas experiências e gradativo intercâmbio de práticas, tecnologias, conhecimento e pessoas, alocadas em atividades independentes e autônomas, localizadas em diferentes países, o processo de internacionalização foi sendo sofisticado, adquirindo um crescente caráter global. Em 2005, haviam 41 expatriados não brasileiros, oriundos da Colômbia, Chile, Peru, Panamá, México, Portugal e Equador atuando na Venezuela, Equador, Peru, Djibouti, República Dominicana, Estados Unidos e Colômbia (ODEBRECHT, M., 2005).

Desta forma, nota-se que a internacionalização da Odebrecht, pós anos 1990 - quando esses intercâmbios passam a ser potencializados pela abertura e liberalização dos mercados e pelo próprio crescimento da firma em cenário internacional - apresenta características ambíguas, porém não excludentes. A estratégia era e vem sendo, crescentemente, global, à medida que o fator internacionalização está cada vez mais presente no cotidiano da empresa. Entretanto, as práticas são multidomésticas, bastante particulares e referentes a cada lugar, a cada atividade (obra), levando-se em consideração questões específicas locais, culturais, pontuais.

Isto quer dizer que a CNO, a cada dia, esforça-se para criar condições gerais de atender a clientes em qualquer lugar do mundo, prestando serviços cada vez mais diversificados em engenharia e construção, a partir de um objetivo principal que transcende as metas de cada obra, isoladamente.

Segundo Norberto Odebrecht, a grande conquista da Odebrecht é “sua marca de grande empresa com espírito de pequena”, (ODEBRECHT, 2004, p.61). Quando essa visão é pensada globalmente, isto quer dizer que a Odebrecht é uma multinacional que atua dispersadamente em diferentes países como se fosse pequena empresa.

Internacionalizar-se significa ser a empresa portuguesa em Portugal, inglesa na Inglaterra ou chilena no Chile, sem perder o caráter que consolidou no seu país de origem. (...) o que irá sustentar a nova empresa não será a riqueza já existente, mas aquela a ser criada com a nova identidade nacional, gerando resultados para o país-sede da nova base, assim como para a empresa-mãe, nas razões e nas proporções eticamente defensáveis (ODEBRECHT, 1992).

Desta forma, os ganhos que uma grande empresa pode auferir através da exploração de seu tamanho e de suas vantagens competitivas de *know how*, poder de barganha, conhecimento tácito acumulado, poder de autofinanciamento, de geração de economias de escala, posse de tecnologia especial, entre outros, são acessíveis da mesma forma que ganhos proporcionados por estruturas menores e descentralizadas também os são, como redução de custos não-operacionais, proximidade ao cliente, poder de customização do produto ou do serviço, flexibilidade dos processos produtivos, adaptabilidade, agilidade nas tomadas de decisões, entre outros. Sendo assim, está na capacidade de condução e controle das atividades destas “pequenas-grandes empresas” a chave para que os ganhos recorrentes de ambos os tamanhos sejam potencializados e adquiridos de maneira complementar e não excludente. Esta coordenação é o maior ganho auferido pela incorporação da TEO e sua adaptação ao processo de internacionalização. Ela garante a atuação dispersa de uma grande empresa fragmentada em estruturas menores, porém unidas por única cultura organizacional e um objetivo global.

Para isto, desde o início de seu processo de internacionalização, a Odebrecht tem-se preocupado, fundamentalmente, em identificar pessoas capazes de conduzir as atividades dos diversos *cases* de maneira autônoma, mas de acordo com os fundamentos da TEO (ODEBRECHT, E., 2005). No código interno da empresa, os antigos Diretores de País (DPA), hoje, Diretores Superintendentes (DS), em torno de 20 espalhados pelo mundo, têm responsabilidades de donos do negócio e atuam como presidentes da empresa no país onde estão (ABREU, 2009; VIEIRA 2007; ODEBRECHT, M., 2005). Dentre suas competências está, inclusive, a de atingir mercados próximos, dando continuidade ao processo de internacionalização.

Segundo Marcelo Odebrecht, citado por Vieira (2007), diferentemente da grande maioria das empresas, na CNO, a palavra final, num possível impasse entre um DS e o presidente, é do diretor. Assume-se que este tem maior capacidade de identificação e compreensão das necessidades locais (por estar imerso na situação) e das novas oportunidades de crescimento, cabendo, então, ao mesmo, a tomada das decisões necessárias. As responsabilidades à ele delegadas são fruto de um longo relacionamento do mesmo com a empresa e sua inserção num círculo de confiança defendido pela TEO. “Atualmente, dos 20 DSs espalhados pelo mundo, apenas um não ingressou na CNO como estagiário”, reforça Guilherme Abreu (2009).

Quando a firma, como é o caso da Odebrecht, se expande baseada na delegação planejada de funções, pessoas que têm uma história de relação com a empresa, que sejam “líderes autênticos”, disciplinados à cultura e capazes de liderar de forma autônoma são essenciais. Logo, a formação e renovação da equipe gerencial, assim como a identificação de novos potenciais, tornam-se fundamentais para o crescimento sustentável a longo prazo.

A gradualidade e a forma incremental com que a CNO construiu sua atuação internacional foi e tem sido vital para o sucesso de seu processo de expansão, uma vez que as pessoas integrantes da organização, principalmente os potenciais DSs, puderam evoluir e acompanhar esse crescimento, quando deles foi requisitado maturidade empresarial e capacitação técnica e gerencial para comandar uma atividade num outro país e de maneira mais independente possível. Hoje, é notável que “a experiência adquirida ao longo de anos dá aos executivos da companhia uma serenidade incomum em relação a temas que normalmente afligem os brasileiros em suas primeiras incursões internacionais” (AUTONOMIA..., 2007, p.48).

Enfim, de 1990 a 2006, nota-se que a CNO avançou em seus IDEs, atingindo mercados mais competitivos, diversificando os serviços prestados em engenharia e construção e integrando outras atividades complementares. Sua forma descentralizada de trabalhar e atuar internacionalmente foi determinante para o sucesso de sua internacionalização, uma vez que o fraco crescimento econômico mundial na década de 1990 e a difusão de práticas liberais e não intervencionistas prejudicaram os investimentos estatais em infra-estrutura no mundo como um todo.

A instabilidade político-econômica que tem marcado, nos últimos anos, no Brasil e em outros países onde atuamos deve ser analisada sob uma perspectiva histórica que ultrapasse os limites da abordagem conjuntural (...) para nós empresários, transformações significam oportunidades e não há dúvida de que estamos vivendo uma das maiores oportunidades de nossa história: a de preparar a Organização para o futuro, ampliando sua capacidade servir cada vez mais e melhor o cliente, em qualquer lugar do mundo (ODEBRECHT, 1993).

Ao buscar ter os países, e não os governos ou oportunidades pontuais isoladas, como alvos dos investimentos, a CNO conseguiu assegurar suas posições mercados conquistados, diversificando seus serviços, recrutando profissionais locais e expandindo-se como uma empresa local. No Peru, há quase 30 anos, a Odebrecht conta com projetos em andamento, dentre eles, rodovias, plantas de tratamento de água, construção, operação e manutenção de

sistema de captação e transvase de águas. Na Venezuela, ao longo de quase 20 anos de atuação, construiu pontes, *shopping centers*, hidrelétricas e tem ainda muitas obras em andamento. Em Angola, após ter sobrevivido a um difícil período marcado por guerras civis e fortes instabilidades políticas, a lista de obras realizadas ou em andamento da CNO inclui desde hidrelétrica e barragem até escolas e condomínios residenciais.

Nos últimos anos, houve um crescimento exponencial do comércio obrigando os países a investirem mais em infra-estrutura para escoar a produção de commodities. (...) Na hora em que esses países começaram a investir em infra-estrutura, nossa empresa foi a escolha natural. O que fez a diferença foi o investimento de 20 anos desde que chegamos a estes países. (Marcelo Odebrecht para VIEIRA (2007)).

Alguns mercados foram alcançados por conta de investimentos anteriores que representaram quebra de importantes fronteiras, segundo Guilherme Abreu (2009), como a entrada nos EUA e nos Emirados Árabes. O primeiro, conquistado pela segunda geração liderada por Emílio Odebrecht, foi determinante na entrada posterior de mercados como o da República Dominicana, onde a CNO constrói duas usinas hidrelétricas, aqueoduto e etc, e do Iraque, que por demanda do exército norte-americano, realizou estudos sobre redes elétricas de distribuição³. O segundo, conquistado pela terceira geração, comandada Marcelo Odebrecht, primogênito de Emílio, representa a entrada no Oriente Médio, onde pesados investimentos têm sido feitos e a indústria da construção cresce exponencialmente (VIEIRA, 2007). Trata-se, então, de um ponto de referência de extrema importância numa região onde há boas perspectivas para a CNO, nos próximos anos.

Como foi visto no capítulo 2, a realização de um IDE envolve uma grande gama de questões econômicas (macro e micro), sociais, políticas, e por isso, cada operação internacional deve ser analisada separadamente para que se chegue a uma conclusão mais precisa a respeito de suas características básicas. À medida que o processo de internacionalização produtiva de uma empresa evolui, assim como suas vantagens competitivas, os determinantes dos IDEs se mostram cada vez mais diversificados e não padronizáveis por conta de sua própria evolução e complexidade. Complexidade esta que está associada ao desenvolvimento econômico de um mundo crescentemente globalizado que requer tomadas de decisões cada vez mais rápidas e operações cada vez mais ousadas por parte das ETs, pelo fato do aumento da concorrência em nível mundial, rapidez nas transformações estruturais das indústrias e envolvimento de

³ No Iraque não houve permanência.

questões que outrora não se mostravam tão relevantes, como questões estritamente financeiras, ambientais, de desenvolvimento sustentável e etc.

Certamente, a CNO vem acompanhando essas novas tendências e seus investimentos feitos no exterior nos anos 2000 tem se mostrado um caráter mais complexo do que aqueles realizados no início de seu processo de internacionalização.

Com a diversificação de suas atividades para outros setores como química e petroquímica, que no início não contribuía muito para a internacionalização da CNO, há uma tendência de crescentes sinergias potencializadas pelas internacionalizações dessas diferentes atividades. Exemplo, uma planta petroquímica da Braskem na Venezuela ser erguida pela CNO.

Na atualidade a internacionalização é irreversível. Mais de 70% da receita bruta foi gerada por operações fora do Brasil em 2006 (ODEBRECHT, 2007). Isto demonstra que, mesmo com todas as dificuldades inerentes a qualquer processo de internacionalização e com o mercado interno voltando a ser atrativo para a indústria da construção (devido às políticas de privatizações e a retomada de investimento em infra-estrutura), a Odebrecht não pode abrir mão do mercado externo sendo que a tendência normal (num mundo crescentemente globalizado) é que suas operações internacionais ganhem, cada vez mais, importância e diversificação.

6 CONCLUSÃO

Os passos dados pela CNO no seu processo de internacionalização produtiva respeitam as bases da Teoria da Internacionalização da Produção, quando essas bases são confrontadas com a história da empresa, seu crescimento e particularidades do seu modo de gestão.

A principal característica desse processo foi a maneira gradual como a construtora cresceu. Inicialmente em território nacional e, posteriormente, em mercados externos. Notou-se que a CNO só partiu para operar nos mercados externos após ter incorporado um aprendizado técnico e gerencial que lhe gerasse vantagens competitivas suficientemente grandes para atuar em ambientes desconhecidos. Essas vantagens foram adquiridas pelo sucesso de sua trajetória no Brasil, onde começou como uma pequena empresa na Bahia, em 1914, e transformou-se em uma grande construtora no final dos anos 1970.

Muito importante para seu crescimento interno foi a percepção de que o bom momento da economia brasileira, principalmente durante o “milagre econômico”, não iria se estender e, portanto, medidas deveriam ser tomadas em prol de um crescimento sustentável. Dessa forma, a decisão de internacionalizar-se, juntamente com a de diversificar as áreas de atuação, foi uma resposta ao quadro conjuntural da economia brasileira e uma forma de criar perspectivas futuras mais amplas.

Seguindo o que sugere a teoria, a internacionalização da CNO se deu primeiramente em ambientes de pequena distância psíquica, onde havia semelhanças culturais, sociais e econômicas em relação ao Brasil. Essas semelhanças facilitaram a entrada e permanência nos mercados externos mostrando-se, assim, de extrema relevância para o início do processo.

Além disso, os primeiros países a se tornarem mercados para a Odebrecht tinham proximidades políticas com o Brasil, o que dava mais segurança e respaldo para as operações, além de facilitar as negociações e os financiamentos. As boas relações internacionais do governo brasileiro foram fortes fatores motivadores dos primeiros investimentos feitos pela Odebrecht no exterior, através dos quais se buscava diversificar os riscos do mercado brasileiro, que não absorvia mais seu crescimento.

Cautela nas primeiras operações internacionais parece ter sido o fator chave para que o processo não fosse interrompido prematuramente. Para isso, ela investiu nas pessoas que seriam as responsáveis pela divulgação de sua imagem no exterior, afinal de nada valeria crescer sem que a capacidade gerencial e as habilidades adquiridas internamente fossem utilizadas e adaptadas no processo de internacionalização. Neste sentido, a TEO cumpriu um destacado papel. Coube a ela ser o instrumento de coesão das diversas atividades da empresa localizadas em diferentes países.

Em termos temporais, o início dos anos 1990 marca o começo de uma nova etapa na internacionalização da Odebrecht: a entrada em mercados mais competitivos, atestando uma maior maturidade da empresa. Naquele momento, diminuiu a dependência da atuação do governo brasileiro e suas políticas de relações internacionais. Novos mercados passariam a ser considerados pela possibilidade de permanência, de exploração de vantagens já adquiridas internacionalmente, e conseqüente obtenção de lucros, por serem pontos estratégicos em determinada região e pelo potencial de gerar outros investimentos e expansão em locais adjacentes, como foi o caso do Oriente Médio.

Certamente, a chegada a tal nível de internacionalização produtiva exige um incessante esforço para seu aprofundamento. O crescimento econômico de um mundo cada vez mais aberto à atuação de empresas internacionais, a carência de infra-estrutura de muitos países em desenvolvimento, a experiência de mais de 20 anos atuando em mercados externos e a presença e fortalecimento em outras atividades econômicas, como petroquímica, que geram novos potenciais de negócios, dão à CNO condições para a continuidade de sua expansão internacional.

REFERÊNCIAS

- ABREU, G. **Internacionalização da Odebrecht**. Maio, 2009. Entrevista a Luiz Sampaio Neto.
- AUTONOMIA garante decisões mais acertadas. **Valor econômico**: Multinacionais brasileiras. Edição especial. Dez, 2007.
- BACEN. **Levantamento de Capitais Brasileiros no Exterior** (CBE), 2007. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/rex/IED/Port/Pa%C3%ADsDaEmpresa-Ano-50-85/Htms/PAISES-EMPRESA-ANO-50-85.asp?idpai=invedir>. Acesso em: 28/03/2009.
- BAUMANN, R (org). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BAUMANN, R; CANUTO, O; GONÇALVES, R. **Economia Internacional**: Teoria e experiência Brasileira. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.
- BITTENCOURT, L. **Indústria da construção**. Junho, 2008. Entrevista a Luiz Sampaio Neto.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONTRUÇÃO. **O setor da construção civil no Plano Real** – análise e perspectivas. Belo Horizonte, 1994. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/files/textos/053.pdf>. Acesso em: 17/04/2009.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONTRUÇÃO. **A indústria da construção brasileira no início do século XXI**: Análise e perspectivas. Belo Horizonte, 1998. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/files/textos/034.pdf>. Acesso em 21/04/2009. Acesso em: 17/04/2009
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- COUTINHO, L. G. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia & Sociedade**, Campinas, v.1, n.1, ago. 1992.
- CYRINO, A. Multinacionais Brasileiras: ampliando a inserção nos mercados internacionais. **Valor Econômico**: Multinacionais Brasileiras. Edição especial. Dez, 2007.
- DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p. 9-31, Spring - Summer, 1980,. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v11/n1/pdf/8490593a.pdf>. Acesso em: 18/03/2008.
- DYMSZA, W. **Estratégia das Empresas Multinacionais**.. São Paulo: Cultrix, 1974. Cap. 1 e 2
- EDMONSON, A; MOINGEON, B. O como e o porquê da aprendizagem organizacional. In: ASSUMPCÃO FILHO, M (org) **Dominando os mercados Globais**: Financial Times. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ENGINEERING NEWS-RECORD. Top 100 Design-Build Construction Management Firms. Electronic edition. Disponível em: http://enr.ecnext.com/coms2/summary_0271-51057_ITM. Acesso em: 12/05/2009.

FLEURY, A; FLEURY, M. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A; FLEURY, M (Org). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOVINDARAJAN, V; GUPTA, A. Fixando uma direção no novo ambiente global. In: ASSUMPÇÃO FILHO, M (org) **Dominando os mercados Globais**: Financial Times. São Paulo: Makron Books, 2001.

HENNART, J. Theories of the multinational enterprises. In: RUGMAN, A; BREWER, T. **Oxford Handbook of International Business**. Londres: Oxford University Press, 2001, p.127-150.

HYMER, S. **Empresas multinacionais**: a internacionalização do capital. Rio de Janeiro: GRAAL, 1978.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Contas Nacionais, 2006. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2002_2006/defaulttab.shtm. Acesso em: 10/04/2009.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

IZERROUGENE, B. Complexo de construção. In: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DA BAHIA – FIEB. **Industrialização na Bahia**: Construindo uma nova estratégia. Salvador, 1995.

JOHANSON J, VAHLNE, J. The internationalization process of the firm. model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, p.23-32, 1977. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490676a.pdf>. Acesso em: 15/03/2008.

OCDE. **Economic outlook**. n.71, 2002

OCDE. **Main Science and Technology Indicators data base**. Paris, Maio 2000. Disponível em: http://www.oecd.org/document/26/0,3343,en_2649_34451_1901082_1_1_1_1,00.html. Acesso em: 06/05/2009.

ODEBRECHT. **60 anos**: uma história a serviço do futuro. Edição especial. 2004

ODEBRECHT. Relatório anual, 1993.

ODEBRECHT. Relatório anual, 1995.

ODEBRECHT. Relatório anual, 1997.

ODEBRECHT. Relatório anual, 2007.

ODEBRECHT, E. A relação entre as pessoas como fundamento da prestação de serviços. **Odebrecht Informa**. n.120, set/out, 2005. Disponível em: <http://www.odebrechtonline.com.br/materias/00401-00500/490/>. Acesso em: 03/04/2009.

ODEBRECHT, E. Odebrecht: Internacionalização de empresa brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 27, n.1, p. 76-79, jan/mar, 1992.

ODEBRECHT, M. Respeito ao passado, olhos no futuro. **Odebrecht Informa**. n.116, jan/fev, 2005. Disponível em: <http://www.odebrechtonline.com.br/materias/00201-00300/291/>. Acesso em: 10/04/2009.

ODEBRECHT, N. A história essencial. **60 anos: uma história a serviço do futuro**. Edição especial. 2004. (a)

ODEBRECHT, N. **Origens da Tecnologia Empresarial Odebrecht – T.E.O.** 2004. Disponível em: <http://www.fundacaodebrecht.org.br/teoArtigos.php>. Acesso em: 01/05/2009. (b)

PARELLADA, L. **Roteiros de construção civil**. Curitiba: IVAI. 1997.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**.. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Cap. 3.

PROCHNIK, V. **O macrocomplexo da construção civil**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Instituto de Economia Industrial, 1987.

ROCHA, M. O horizonte agora é mais amplo. **Valor Econômico: Multinacionais Brasileiras**. Edição especial. Dez, 2007.

SENAI. **Setor de construção civil: segmento de edificações**. Brasília: SENAI/DN, 2005.

UNCTAD. **World Investment Report**, 1991

UNCTAD. **World Investment Report**, 2007

UNCTAD. **World Investment Report**, 2008

TACHINARDI, M. Maré favorável para expandir as fronteiras. **Valor Econômico: Multinacionais Brasileiras**. Edição especial. Dez, 2007.

THE RANKING of top 200. **VALOR ONLINE**, 2009. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br>. Acesso em: 12/05/2009.

VIERA, A. Gestão descentralizada é motor da internacionalização da Odebrecht. **Valor Econômico**, Empresas, p.1, 17.09.2007.

