

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**DINÂMICA COMPETITIVA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE
CONSTRUÇÃO PESADA**

**COMPETITIVE DYNAMICS IN INTERNATIONALIZATION HEAVY
CONSTRUCTION COMPANY**

Aletéia de Moura Carpes, Maríndia Brachak dos Santos, Maira Piveta, Maria Carolina Serpa Fagundes, Fernando Gazzoni e Vanessa Almeida da Silva

RESUMO

A dinâmica competitiva refere-se aos movimentos feitos pelas organizações que compõem um dado setor na disputa pelos mais diversos recursos. Considerando que a internacionalização é um fenômeno crescente e que é importante entender como se processam a manutenção e o crescimento de empresas no mercado externo, tem-se como objetivo analisar a dinâmica competitiva na internacionalização de empresas de construção pesada, indústria na qual se verifica uma longa trajetória de experiências internacionais, sendo o setor apontado por diversos autores como um dos pioneiros do investimento brasileiro no exterior. Foi realizado um estudo de casos múltiplos com quatro empresas brasileiras de grande porte: Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht, Mendes Júnior e Queiroz Galvão. Dentre outros resultados, tem-se que as construtoras têm penetrado em novos mercados pela alta capacidade de execução de grandes obras, com métodos apurados de gestão, excelência na operação de processos e de novas tecnologias, mão-de-obra qualificada e maior produtividade.

Palavras-chave: Dinâmica competitiva. Internacionalização. Construção Pesada.

ABSTRACT

The competitive dynamics refers to the movements made by the organizations that make up a given sector vying for various resources. Considering that internationalization is a growing phenomenon and it is important to understand how to process the maintenance and growth of businesses in the international market, we have to analyze the competitive dynamics in the internationalization of heavy construction companies, industry in which there is a long trajectory of international experiences, and the industry pointed out by several authors as one of the pioneers of Brazilian investment abroad. We conducted a multiple case study with four large Brazilian companies: Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht, Queiroz Galvão and Mendes Júnior. Among other results, we have that the builders have penetrated new markets for high capacity to execute large works with established methods of management, excellence in operating processes and new technologies, skilled labor and higher productivity.

Keywords: Competitive dynamics. Internationalization. Heavy Construction.

1. Introdução

No âmbito das nações, a internacionalização de empresas tem produzido desdobramentos de elevado impacto, em esferas e dimensões distintas, não se limitando apenas à ordem econômica, mas afetando conceitos convencionais e promovendo profundas transformações nas esferas política, social, empresarial, econômica, tecnológica e cultural.

A opção por uma pesquisa empírica na indústria da construção considerou que era necessário trabalhar com empresas cuja vivência internacional fosse continuada e de longo prazo. É o caso dessa indústria, na qual se verifica uma longa trajetória de experiências em internacionalização, uma vez que o setor é apontado por diversos autores, como Iglesias e Motta Veiga (2002), como um dos pioneiros do investimento brasileiro no exterior, juntamente com instituições financeiras e com a Petrobras.

Considerando que a internacionalização é um fenômeno crescente, que é importante entender como se processam a manutenção e o crescimento de empresas no mercado externo, definiu-se a seguinte questão central: *Sob a perspectiva estratégica, como se processa a dinâmica competitiva no mercado externo, em termos de manutenção de operações e crescimento, de empresas brasileiras do setor de construção pesada?*

2. Dinâmica competitiva

Por indústria entende-se um determinado setor econômico formado por empresas que competem entre si. No caso da presente pesquisa, a indústria em questão é a da construção pesada, cujas características serão posteriormente apresentadas.

No nível da indústria, a dinâmica competitiva refere-se aos movimentos feitos pelas organizações que compõem um dado setor na disputa pelos mais diversos recursos. Empresas competem entre si por recursos materiais, financeiros, humanos, de informação e mercadológicos. Além disso, firmas competem usando recursos que não são comprados e vendidos em mercados: habilidades tácitas, padrões de cooperação e outros ativos intangíveis. A busca constante por melhores espaços e oportunidades confere caráter dinâmico ao processo. A razão última da disputa é superar outros competidores, garantindo longevidade à organização.

Porter se destaca como um dos pesquisadores mais dedicados ao estudo da competitividade. O autor reconhece a dificuldade em conceituar competitividade diante de inúmeras e diferentes abordagens, e registra que a competitividade se relaciona com capacidades e desempenhos crescentes de indústrias específicas e segmentos industriais. No nível do país, Porter (1989, p. 145) assinala que a “competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar”. Em sua lógica, pressões e desafios domésticos – rivais fortes, fornecedores agressivos e clientes exigentes – tornam empresas mais competitivas e aptas para enfrentar o cenário global.

As empresas são entendidas como o núcleo essencial da competitividade de um país. Assim, a competitividade internacional de uma nação é alicerçada na “competitividade das empresas que operam dentro e exportam a partir das fronteiras de um país” (PASSOS, 1999, p. 77).

Decorrente dessa linha de argumentação, entende-se que a competitividade de uma empresa depende de fatores situados dentro e fora de sua estrutura, o que impele à consideração de que a natureza da competitividade é sistêmica. Ou seja, é influenciada por fatores relativos à ordenação macroeconômica, às infra-estruturas, ao sistema político institucional e às características socioeconômicas dos mercados nacionais (PASSOS, 1999).

Estabelecidos os comentários a respeito da competitividade, volta-se à questão da dinâmica competitiva. Competir com outras empresas implica, segundo Lewin, Long e Carrol

(1999), dois movimentos. O primeiro fala da exploração de novas possibilidades. É o comportamento de busca pelo novo e alternativo que traga vantagens e/ou ganhos à organização. O segundo trata do aproveitamento das velhas certezas. Com base em March (1991), os autores vêem os dois movimentos como constantes na dinâmica competitiva. Ao mesmo tempo em que a organização busca o novo, também precisa aproveitar aquilo que já conhece, sejam fornecedores, insumos ou clientes. A lógica é ter resultados no hoje, buscando oportunidades para o amanhã. A sobrevivência no longo prazo requer, portanto, equilíbrio entre adaptações de “explorar” e de “aproveitar”.

A questão da dinâmica competitiva deve ser entendida, portanto, conforme o comportamento geral da indústria nas suas relações de mercado. Logo, em períodos de relativa estabilidade, organizações mudam e se adaptam, reforçando a forma organizacional dominante. Durante tais períodos, o ajuste entre o paradigma dominante da organização e o ambiente é percebido como robusto. “É esperado que mudanças no ambiente externo sejam acomodadas através da adaptação incremental de estratégias e da organização” (Lewin, Long e Carroll, 1999, p. 539).

Em situações nas quais o ambiente se mostre mais turbulento (com maiores taxas de fracasso), é esperado que a maioria das organizações adapte-se, inicialmente, às condições mutáveis, intensificando seus padrões históricos de adaptação estratégica: explorar e aproveitar. Entretanto, empresas que não possuem experiência em situações dessa natureza irão, provavelmente, iniciar um processo de isomorfismo mimético com organizações mais experientes e bem-sucedidas.

Seguindo a lógica desses autores, à medida que firmas percebem que seus ambientes estão entrando em uma fase de turbulência de alta velocidade, é esperado que seus dirigentes intensifiquem e diversifiquem suas atividades de prospecção (estratégias de exploração). A incerteza associada à elevada turbulência torna os gestores mais pró-ativos na busca por novas áreas de segurança para seus negócios. Entretanto, a busca constante por formas organizacionais mais adequadas ao ambiente turbulento pode trazer instabilidade em demasia. A organização perde sua capacidade de aproveitar novas oportunidades por sua inabilidade de estabilizar determinada postura (Lewin, Long e Carroll, 1999).

Dentre as teorias sobre competição, a teoria de recurso-vantagem (*resource-advantage* – R-A, no original) de Hunt (2002) é das mais referenciadas por pesquisadores da área. Segundo o autor, sua proposta configura-se em uma teoria geral que descreve o processo de competição sob uma perspectiva evolutiva.

A teoria R-A enfatiza a importância de segmentos de mercado, recursos heterogêneos da firma, vantagens/desvantagens comparativas em recursos e posições de mercado de vantagem/desvantagem competitiva.

Segundo o autor, firmas competem por vantagens comparativas em recursos – dos tipos financeiro, físico, humano, organizacional, informacional e relacional – que renderão posições de mercado de vantagem competitiva para alguns segmentos de mercado e, através disto, desempenhos financeiros superiores.

Segundo a teoria R-A, firmas que ocupam posições de vantagem competitiva poderão continuar assim se permanecerem reinvestindo nos recursos que produziram a vantagem competitiva e se os esforços dos rivais de aquisição de recursos e inovação falhem.

D’Aveni (1995) propõe que a competição existe em quatro níveis de crescente intensidade: competição de baixa densidade; competição moderada; competição de alta densidade; e competição extrema. A cada nível, correspondem diferentes características estruturais. Em fases de hipercompetição (nível 3), o autor acredita que as vantagens competitivas são temporárias e que os lucros são atingidos no curto prazo, pois, muito rapidamente, competidores encontrarão meios de concorrer naquela particular arena, minimizando – ou inviabilizando – lucros ora existentes.

A análise da indústria e de sua dinâmica competitiva pressupõe, portanto, o entendimento dos diferentes níveis pelos quais a competição pode ocorrer. Caracterizar e compreender o movimento de firmas individuais implica a avaliação da indústria como um todo. Os movimentos e os contramovimentos dos competidores servirão para descrever a dinâmica competitiva da indústria.

Como foi visto, o nível de competição varia de setor a setor, bem como de acordo com o tempo. Situações específicas podem acelerar as mudanças, levando à chamada “hipercompetição”. A cada momento, posturas estratégicas distintas são exigidas das organizações como forma de garantir a manutenção e/ou crescimento de suas operações.

3. A internacionalização da empresa como um processo estratégico

A internacionalização de empresas tem se tornado um fenômeno de crescente interesse acadêmico. Em sua origem, a maioria dos estudos tinha a economia como base teórica. Foi a complexidade da administração de negócios em diferentes países que levou ao maior interesse por estudos de natureza gerencial. Atualmente, os estudos que tratam de empresas internacionalizadas parecem refletir as origens do campo, pois abraçam referências oriundas tanto da economia quanto da administração. As áreas de negócios internacionais e gestão internacional encontram-se cada vez mais difusamente separadas. O resultado é um campo de estudos de grande diversidade e dinamismo.

Classificação semelhante a essa é proposta por Dib e Carneiro (2006), para os quais as teorias tradicionais de internacionalização podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização baseadas na evolução comportamental.

Estudos de natureza econômica foram, possivelmente, os primeiros a tratar de questões relativas às multinacionais. Jones (1996, p. 3) descreve que, quando as transnacionais foram identificadas pela primeira vez por economistas, na década de 1960, assumiu-se (com notáveis exceções) que elas eram um fenômeno pós-1945, originado nos Estados Unidos.

No campo de estudo da economia internacional, o interesse recai pelo entendimento de “temas originados em problemas especiais da interação econômica entre os estados soberanos” (KRUGMAN e OBSTFELD, 2001, p. 3). Por suas características, os estudos desenvolvidos sob a égide dessa área poderiam ser agrupados em temas centrais.

Ainda sobre o objeto de estudo da economia internacional, Salvatore (2000) informa que ele gira em torno da interdependência econômica entre nações. De forma específica, o autor explica que “a economia internacional trata da teoria do comércio internacional, da política de comércio internacional, do balanço de pagamentos e dos mercados de câmbio externos, e da macroeconomia aberta” (SALVATORE, 2000, p.5).

No caso da pesquisa sobre companhias multinacionais, sob a perspectiva da teoria econômica, Dunning (1996) explica que os estudos se afiliam a diferentes correntes. De acordo com tal autor, a teoria da corporação transnacional e das atividades relativas às transnacionais é recente em termos de sua origem, tendo as expressões *empreendimento multinacional* e *corporação transnacional* sido cunhadas entre a metade da década de 1960 e o princípio da década de 1970. Antes disso, as firmas que tinham estabelecido atividades com valor agregado fora de suas fronteiras nacionais eram referidas como firmas multiterritoriais (Bye, 1958) ou, mais usualmente, como firmas engajadas com investimento direto no exterior (Hymer, 1960; Vernon, 1993) (DUNNING, 1996).

Para Dunning (1996), as escolhas feitas por pesquisadores de multinacionais dependem do tipo de questão que estão preocupados em responder. Assim, alguns autores assumem uma perspectiva essencialmente macroeconômica e se preocupam em entender por que países se envolvem com investimento direto no exterior. Para responder aos seus questionamentos,

costumam adotar como ponto de partida os modelos neoclássicos de comércio, estendendo-os para explicar o volume e o padrão da produção estrangeira.

Outros economistas demonstram maior interesse na compreensão do comportamento de empresas individuais e fazem uso da teoria da firma doméstica para explicar a existência e o crescimento de corporações transnacionais.

Por fim, o autor explica que existe um terceiro grupo de economistas, que se preocupa em entender porque firmas de uma nacionalidade são mais hábeis para penetrar os mercados estrangeiros do que as firmas nativas localizadas naqueles mercados e por que desejam controlar atividades de valor agregado fora de suas fronteiras nacionais. Esse grupo busca na teoria da organização industrial e das estruturas de mercado as bases conceituais para desenvolver suas investigações.

Reconhecer a existência de diferentes enfoques é importante para entender como os estudos de base econômica têm sido conduzidos e quais são as respostas que se propõem fornecer. Dessa forma, Dunning (1996) defende a ausência de uma única explicação correta para a produção internacional. O que há, sob esta perspectiva, é somente uma resposta correta para questões particulares, que ajudam a ampliar a compreensão sobre o padrão de propriedade e localização de firmas fora de suas fronteiras nacionais.

4. Método do estudo

Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvido, os procedimentos realizados foram classificados como pesquisa conclusiva descritiva (Malhotra, 2001; Mattar, 1997). Sobre a natureza da pesquisa, Malhotra (2001, p. 106) reconhece duas modalidades: exploratória e conclusiva, sendo a última “geralmente mais formal e estruturada que a exploratória”. O principal objetivo da pesquisa descritiva, como o nome indica, é descrever alguma coisa, como as características de um fenômeno. Tal descrição, para Godoy (1995), tem o intuito de conhecer a natureza do fenômeno e os processos que o compõem ou que nele ocorrem.

A ida ao campo para a coleta dos dados foi realizada sob uma orientação, primordialmente, qualitativa. O estudo de natureza qualitativa foi a escolha, pois se desejava “descobrir relações mais profundas entre elementos e processos” (GONÇALVES e MEIRELES, 2004, p. 45).

A opção por um estudo qualitativo mostrou ser a mais adequada, pois o tipo de problema a ser pesquisado, somado à identificação das empresas que atendiam aos requisitos do estudo (ser de grande porte e ter mais de 10 anos de atividade internacional) e o mapeamento das possíveis fontes de evidências mostraram que um levantamento do tipo *survey* não seria possível, em virtude dos pré-requisitos deste tipo de estudo.

Em relação à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de casos múltiplos. Foram pesquisadas quatro empresas brasileiras de grande porte que atuam no setor de construção pesada: Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht, Mendes Júnior e Queiroz Galvão. A opção por estudar essas quatro empresas obedeceu a dois critérios fundamentais: primeiro, o da pertinência: julgou-se que todas poderiam contribuir para o estudo e podiam ser enquadradas nos critérios de seleção; segundo, o da possibilidade: também foram essas as empresas que efetivamente se dispuseram a participar do estudo, permitindo o acesso à organização, o fornecimento de informações e a realização de entrevistas com executivos-chefes.

A opção por se fazer uma pesquisa do tipo “estudo de caso” também foi orientada pela essência do que compreende um estudo desse tipo. Segundo Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A partir do estudo de caso, buscou-se trazer um olhar mais aprofundado, como tentativa de capturar na íntegra as características do objeto. Nesse intento, “o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977, p. 225).

Para Triviños (1987), a pesquisa de casos múltiplos permite o estudo de duas ou mais organizações sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos em cada uma delas. No presente estudo, foram quatro os casos investigados em profundidade. A opção pela realização de um estudo de casos múltiplos ocorreu para que a pesquisa tivesse ganhos em termos de profundidade e robustez das conclusões.

O desenvolvimento dos estudos de casos múltiplos da presente pesquisa obedeceu à dinâmica proposta por Yin (2005). O preparo prévio dos estudos permitiu maior objetividade e controle durante a etapa de coleta de dados, o que também se refletiu nas etapas subsequentes do estudo, as quais puderam ser elaboradas com maior precisão.

4.1. Unidades de observação

As unidades de observação compreenderam profissionais de alta direção com experiência e conhecimento na área de internacionalização. No decorrer da coleta de dados, também foi utilizada a estratégia de “bola de neve”, a partir da qual solicitou-se ao entrevistado a indicação de outras pessoas que pudessem contribuir com o estudo. Assim, foram entrevistados o presidente do Sindicato Patronal das Empresas Construção Pesada de Minas Gerais (Sicepot-MG) e dois profissionais de uma empresa que presta consultoria a construtoras e que possui empresas de construção pesada como suas clientes. O QUADRO 1 lista as entrevistas realizadas.

Quadro 1: Unidades de observação

Empresa / Organização	Cargo do entrevistado
Andrade Gutierrez (MG)	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor internacional • Diretor do Núcleo Jurídico • Ex-diretor do Núcleo Jurídico
Queiroz Galvão (RJ)	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor de suporte à gestão e tecnologia • Diretor internacional
Mendes Júnior (MG)	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Diretor executivo Tecnologia–Engenharia (ex-diretor adjunto da área internacional) • Membro do Conselho Administrativo
Norberto Odebrecht (RJ)	<ul style="list-style-type: none"> • Ex-presidente e membro do Conselho de Administração • Diretor de Relações Institucionais
Sicepot–MG	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente. Ex-funcionário da construtora Andrade Gutierrez, onde trabalhou por 24 anos e liderou a primeira saída para o exterior. Chefiou operações para a América do Sul
Laviola & Matos Consultores Associados	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor-sócio • Consultora associada

A escolha de tais entrevistados procurou observar os requisitos enumerados por Triviños (1987), quais sejam: envolvimento com o fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das

circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; disponibilidade de tempo para entrevista; e capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

Além disto, deve-se ressaltar que o acesso a profissionais de alto escalão, envolvidos com a gestão estratégica em mercados internacionais, precisou ser negociada de forma intensa, a fim de que o estudo fosse viável. A coleta de dados mostrou-se delicada em razão de escândalos políticos que eram noticiados à época e entendeu-se que os profissionais indicados pelas empresas eram aqueles que detinham as informações que se faziam necessárias. A ampliação do número de entrevistados em cada empresa não foi possível em virtude da indisponibilidade manifestada perante as solicitações da autora.

5. Apresentação e discussão dos resultados

Para caracterizar a dinâmica competitiva do setor, é importante entender, inicialmente, como opera a indústria em termos da contratação para o desenvolvimento de obras. Sob essa perspectiva, é considerado básico conhecer a estrutura de funcionamento da indústria da construção em suas etapas.

Em sua entrevista, o diretor executivo de Tecnologia-Engenharia da Mendes Júnior esclareceu que são quatro as fases que caracterizam o funcionamento da indústria. Na primeira fase, são desenvolvidos os estudos técnicos preliminares. Na segunda, estudos técnicos econômico-financeiros são elaborados. Com base neles, na terceira fase são feitos novos estudos técnicos, que servirão para definir as características do projeto, buscando-se a adequação entre os critérios técnicos e de mercado. Em paralelo à terceira fase, executa-se o chamado *project finance*, a partir do qual são identificadas as fontes de recursos para o projeto. Encerradas essas etapas, tem-se como concluída a definição do projeto em termos de finalidade, capacidade e custo. A quarta fase conclui o processo e corresponde à etapa de implantação do projeto, ou seja, a construção propriamente dita. Nesta etapa, diferentes atividades são desenvolvidas, o que implica a busca de empresas que tenham competências para realizá-las. A implantação do projeto envolve, portanto, a elaboração do projeto executivo, o fornecimento de equipamentos e de materiais, a construção civil, a montagem eletromecânica e o comissionamento.

Tal quadro mostra, portanto, a complexidade da gestão de projetos de engenharia em construção pesada. Para cada etapa, podem-se encontrar diversos fornecedores de serviços, pois há um mercado de empresas que se especializam, por exemplo, na elaboração dos projetos ou, mesmo, na execução de estudos técnicos econômico-financeiros. A reunião de diferentes atividades e de profissionais de várias empresas acrescenta forte complexidade ao sistema e faz com que a dinâmica competitiva do setor adquira características diferenciadas da lógica de outros setores da economia.

A especificidade desse campo da indústria é bem significativa no processo de condução dos contratos de obra, cujas modalidades são típicas do mercado de construção. A busca por literatura específica da área de construção mostrou-se escassa no que se refere aos seus aspectos de gestão. Dessa forma, optou-se em tratar o assunto segundo a abordagem de Matos (2005) que esclarece as três modalidades de contrato comumente utilizadas por empresas de engenharia e construção. São elas:

a) Contratos por “administração”. O objeto do contrato é adaptável, uma vez que não é o elemento de maior relevância da relação contratual. “A base de negociação centra-se na ‘taxa de administração’, a ser aplicada sobre o montante dos serviços executados, a título de remuneração pela gestão realizada” (MATOS, 2005, p. 138).

Nos contratos de obras públicas inexistente essa modalidade, que também é rara nos demais mercados de construção pesada. Ela é usual no segmento de construção predial privada, tanto para a execução quanto para a reforma de edificações, sobretudo as de alto luxo.

b) Contratos de preços unitários. É a modalidade mais usual do setor de construção pesada e a que rege a maior parte das licitações de obras públicas. Nesta modalidade,

[...] o objeto é definido, mas com flexibilidade, uma vez que o contratante tem garantido o direito de pagar, por princípio, apenas o que foi executado e a ele submetido para aprovação, com a devida comprovação da medição feita conforme os parâmetros contratados. Os preços unitários são fixos, mas as quantidades podem variar (MATOS, 2005, p. 139).

A utilização deste tipo de contrato é justificada, pois se entende ser praticamente impossível definir de modo preciso os reais quantitativos a serem executados, ainda que o projeto tenha sido bem elaborado. Serviços como terraplanagem, perfuração em rocha e similares são considerados como menos previsíveis em termos de execução.

Assim, os novos preços são negociáveis, partindo-se de um escopo predefinido, de forma a garantir que os resultados sejam alcançados sem prejuízo de quaisquer das partes.

c) Empreitada global (*turn key*). Neste tipo de contrato o objeto é definido e rígido.

O preço é fixo e, por princípio, não reajustável fora do que constituir as bases de reajustamento definidas em contrato. Apenas no caso de se mostrar irreversível a necessidade de modificação do objeto é que um novo preço pode ser negociado (MATOS, 2005, p. 140).

O termo *turn key* é usado no sentido de “virar a chave”, ou seja, o contratado assume a responsabilidade pela execução de todo o projeto, entregando-o pronto para uso. Ao contratante cabe apenas “virar a chave” (colocar em funcionamento). É uma modalidade de complexidade ampliada e que imputa ao contratado a obrigação de responder pela execução de toda a obra, tanto em seus aspectos técnicos como em segurança. Sob essa modalidade contratual, um exemplo recente é encontrado nas obras de ampliação do metrô de São Paulo, na estação Pinheiros, cujo desmoronamento do canteiro de obras, em 12 de janeiro, causou a morte de sete pessoas.

Uma modalidade especial de *turn key* aparece nesse contexto: os EPCs, os quais apresentam complexidade e amplitude maiores. A sigla é oriunda dos termos em língua inglesa *engineering* (projetos de engenharia), *procurement* (gestão de toda a cadeia de suprimentos do projeto) e *construction* (execução das obras). Tal modalidade

[...] exprime uma forma de contratação em que uma empresa assume a responsabilidade perante o contratante de garantir a gestão de todas as decisões e ações relativas ao cumprimento dos prazos e das especificações técnicas e operacionais necessárias a que o projeto seja entregue no prazo acordado, dentro do preço definido. (MATOS, 2005, p. 140).

A complexidade do contrato é bem maior, pois os empreendedores procuram transferir, via contrato, todos os riscos de engenharia e construção para a contratada. “O objeto da contratação é, portanto, a entrega do empreendimento pronto, acabado e operando” (MATOS, 2005, p. 140). A empresa líder do EPC irá gerir o contrato desde a fase de detalhamento do projeto até a conclusão das obras, incluídas a compra e a montagem de equipamentos e instalações. Como nenhuma empresa é auto-suficiente para fazer sozinha todas as etapas, cabe à líder do contrato a articulação das necessárias parcerias para viabilizar a execução do contrato.

Em relação à viabilidade, o contrato pode ter um financiamento associado para todo o projeto ou para alguma parte. Grandes fornecedores têm encontrado nas parcerias com agentes financeiros – às vezes, do mesmo grupo empresarial – uma alternativa para se tornarem mais competitivos e para ampliarem suas oportunidades de conquista de novos mercados.

Para garantir maior segurança na condução dessa modalidade, de maior complexidade,

as empresas têm optado pela criação de Sociedades de Propósito Específico (SPEs) ou a sua criação pode ser, também, uma exigência do contratante. A relação entre as SPEs e os EPCs mostra que

Enquanto as SPE's constituem uma sociedade comercial constituída por acionistas controladores, os EPC's são formados por executores de projetos, por elas contratados para a realização do empreendimento (MATOS, 2005, p.141).

O líder do EPC, em conseqüência, precisa ser competente na gestão do relacionamento das alianças feitas para que possam ser otimizados os resultados em um projeto em que não há margem de manobra nos preços, mas apenas nos custos.

A gestão competente é fundamental, pois o líder está trabalhando com empresas de segmentos distintos e, muitas vezes, com organizações estrangeiras, o que é, por si só, um complicador no processo. Desta forma, apresentar vantagens comparativas em termos de recursos financeiros, físicos, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais (HUNT, 2002) é fundamental para que a empresa consiga uma posição favorável no mercado e tenha, com isto, vantagens competitivas.

Por suas características, o contrato do tipo *turn key* – e o EPC em particular – exige das empresas um nível mais elevado de qualificação. Por isso, a tendência no setor é a de que ter competência para trabalhar em contratos dessa natureza se firma como diferencial competitivo para as empresas de construção pesada. Isso não é visto como algo fácil, principalmente para empresas acostumadas a gerir contratos de preços unitários, nos quais ineficiências de gestão podiam ser corrigidas com termos aditivos ao contrato.

Sob a perspectiva da teoria R-A de Hunt (2002), um nível mais elevado de qualificação poderia ser entendido como o resultado de uma gestão baseada na posse e manutenção de recursos que produzam vantagens comparativas. Assim, a participação em contratos da modalidade SPE, EPC ou similares, requer das empresas a capacidade de aprender a ser sócios de seus parceiros, o que é complexo e difícil. As diferenças culturais e relativas à gestão exigem exposição transparente para que seja possível definir bases sobre as quais o empreendimento será desenvolvido. Aqui, os recursos relacionais e humanos, abordados por Hunt (2002) parecem ser os mais apropriados para caracterizar vantagens comparativas que são próprias das empresas que trabalham em estruturas do tipo *turn key*.

A dinâmica competitiva neste contrato assume características de associação e de busca de parcerias que viabilizem o projeto. Entretanto, isso não elimina a possibilidade de conflitos de interesse, que demandam solução em uma base de negociação previamente definida.

Exemplo que ilustra a dinâmica competitiva do setor é encontrado na construção de um aqueduto em Santo Domingo, na República Dominicana. A execução da obra foi de responsabilidade do Consórcio Aqueduto Nordeste, liderado pela Construtora Norberto Odebrecht e constituído ainda pela Construtora Andrade Gutierrez e as empresas dominicanas Amina S.A. e Haycivilca.

Em reportagem publicada por ocasião da obra, era relatado que

[...] todas as metas definidas estão sendo cumpridas à risca, resultado da sinergia entre as equipes das empresas consorciadas. “A convivência e a afinidade são tão boas que é difícil distinguir quem é da Odebrecht e quem é da Andrade” [...] É o mesmo sentimento de Roberto Guimarães Porto, diretor adjunto e representante da Andrade Gutierrez no consórcio. “A sinergia existe devido ao respeito mútuo e o profissionalismo de ambas as partes. Isso facilita o trabalho de todos e a obra caminha conforme o planejado” (O EMPREITEIRO, 2004).

Por suas exigências, assumir a liderança em projetos de empreitada global é possível apenas para as empresas melhores e mais estruturadas do segmento, as quais fazem uso da experiência em projetos dessa natureza como credencial da qualidade de sua gestão.

Provas disso podem ser encontradas na publicidade institucional das empresas pesquisadas. Em um folheto que apresenta a Mendes Júnior para clientes internacionais, é afirmado que as forças da empresa “garantem que a companhia é capaz de atender às necessidades de todos os clientes, seja pequeno o projeto ou uma operação *turnkey* altamente complexa” (MENDES JÚNIOR, s.d.).

No *site* da construtora Odebrecht, igualmente é encontrada menção à experiência em projetos de empreitada global.

Desde a década de 90, a Odebrecht executa projetos na modalidade EPC – Engineering, Procurement and Construction (Engenharia, Suprimento e Construção), coordenando, de forma integrada, todas as etapas de um empreendimento, desde a engenharia básica até suas inter-relações com o procurement (especificação, aquisição e fornecimento de materiais e equipamentos), a fase de construção e o início da operação. (ODEBRECHT, 2006).

Em seus relatórios anuais, a construtora Andrade Gutierrez apresenta a história do grupo, com destaque para os eventos marcantes. Ao falar da década de 1980, evidencia que “executamos o primeiro contrato em regime de *turn key*: a construção do complexo industrial do Porto Trombetas, no Pará” (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

A atuação em projetos do tipo *turn key* somente é possível às empresas que demonstrem possuir habilidades para tal, as quais são obtidas através dos recursos que são parte de cada construtora. A este respeito, pode-se fazer novamente uso da teoria R-A de Hunt (2002) para entender porque tais recursos são importantes. É o domínio de recursos específicos, sejam financeiros, físicos, humanos, organizacionais, informacionais ou relacionais, que traz vantagens comparativas às firmas. Tais vantagens renderão posições competitivas que levam a desempenhos financeiros superiores, algo que parece explicar bem a lógica encontrada nas construtoras pesquisadas.

Em relação à competição por contratos, o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia da Queiroz Galvão relatou em sua entrevista que existem diferenças na postura dos clientes, sejam eles públicos ou privados. Para conquistar obras públicas, o critério de avaliação é o de menor preço, e o entrevistado considera que o processo é mais fácil do ponto de vista de sua execução, pois é só fazer a proposta e apresentar. Difícil, segundo ele, é a Queiroz Galvão compor o menor preço perante um grande número de concorrentes nacionais.

Na concorrência por obras da iniciativa privada, o entrevistado explicou que sua empresa se preocupa em “mostrar-se ao mercado, apresentar seu currículo, seus clientes e sua experiência”. Os empreendedores privados selecionam empresas de sua confiança e solicitam a elaboração de propostas que contemplem as melhores soluções para que seus negócios sejam mais lucrativos. “O critério de escolha nos favorece, porque não é o menor preço”. Nessa situação, apontou o diretor, a concorrência é mais difícil e acirrada. Contudo, nessa modalidade de competição, que exige maior capacidade técnica, a Queiroz Galvão alcança melhores resultados ao contrário da concorrência pública, pois a empresa não trabalha com o menor preço do mercado.

Em relação ao mercado internacional, as entrevistas mostraram que a Odebrecht tem percebido um acirramento na competitividade. Segundo foi relatado, no passado existiam blocos de exportadores de serviços de engenharia e construção, os quais eram bem conhecidos. Em todos os mercados, eram quase sempre os mesmos competidores que disputavam as oportunidades. No cenário atual, submetido aos padrões da competição internacional, consideram que a situação é mais complexa pelo enfrentamento de concorrentes de toda a parte do globo terrestre, que nem sempre são previamente conhecidos.

Mas não é apenas no mercado mundial que a competição se tornou mais acirrada. No mercado brasileiro, a concorrência por obras seguiu o mesmo caminho. As grandes do setor

passaram a se deparar com competidores de menor porte disputando – e, muitas vezes, vencendo – os mesmos projetos.

No primeiro semestre de 2004, uma licitação feita no Rio de Janeiro, pelo Governo do Estado, para uma obra em torno de 20 milhões de reais – [...] – foi disputada por vinte e oito pretendentes, incluindo as maiores empresas do setor que, sintomaticamente, não venceram a concorrência. (MATOS, 2005, p. 28).

Nesse contexto de acirramento da competição, pode-se observar o estabelecimento da hipercompetição (D’AVENI, 1995) na velocidade e na agressividade com que competidores fazem movimentos competitivos, provocando turbulências e mudanças constantes.

A competência técnica das empresas brasileiras de engenharia e construção foi salientada em todas as entrevistas. Nesse requisito, a construtora Mendes Júnior, foi apontada como exemplo positivo por seus pioneiros feitos em tecnologia de construção. Em sua entrevista, o especialista no setor de construção pesada afirmou que “graças à Mendes, o Brasil virou pólo de tecnologia de ponta em engenharia. Em qualidade de engenharia, a Mendes Júnior ainda é a maior formadora de mão-de-obra especializada no Brasil”.

Na Andrade Gutierrez, por exemplo, o diretor Internacional destacou o alto nível de desenvolvimento da engenharia brasileira, sendo responsável, em algumas áreas, por expressivas inovações em tecnologia de construção. Do ponto de vista da capacitação técnica, ele acredita que as maiores empresas brasileiras podem competir com empresa do mundo todo, “sem medo de fazer feio”.

Sobre as exigências crescentes em termos de qualificação, o diretor executivo de Tecnologia-Engenharia da Mendes Júnior destacou que

[...] hoje o dinheiro está muito caro. Os contratos são feitos com preço fechado, algo que não permite a ocorrência de erros. A exigência do mercado de que os projetos tenham preço fechado obriga as empresas a serem mais cuidadosas.

A expectativa, portanto, é a de que os contratos sejam bem administrados para que a empresa execute a obra sem sofrer prejuízos ao término da construção. Dessa forma, a análise da composição dos custos se torna um elemento crítico da competitividade e o seu controle deverá se constituir em uma busca permanente pelas empresas. A utilização de contratos de preço fechado configura-se, como já dito anteriormente, em um importante transformador da dinâmica competitiva do setor. E isso ocorre porque a empresa não pode apresentar ao mercado com uma proposta de preço subavaliado para vencer a concorrência esperando negociá-lo repetidas vezes, posteriormente, até que sua lucratividade seja garantida.

Essa estratégia, que já foi amplamente praticada pelo setor, é, no mínimo, arriscada, pois a explicação do comportamento dos custos para a renegociação do valor contratual exige circunstâncias muito específicas e bem justificadas. Isso significa estudar a viabilidade de um contrato, de forma criteriosa, por meio da definição de elementos consistentes, de maneira a garantir o retorno financeiro às empresas do setor.

Por conseguinte, pode-se caracterizar a dinâmica competitiva do setor como complexa, pois a competição ocorre, seguindo D’Aveni (1995), em quatro arenas: custo e qualidade; *timing* e *know how*; fortalezas; e reservas financeiras. Essas quatro fontes de vantagens competitivas mostraram-se necessárias quando foram descritos os diferentes tipos de contratos existentes no setor e as exigências deles decorrentes.

A tendência de predomínio de contratos de preço fechado tem deslocado a competição entre as grandes empresas para a arena de custo e qualidade, os quais são fundamentais para a conquista do negócio. Se a competição é regida pelo critério de menor preço, as construtoras devem ter capacidade de explorar ao máximo todas as fontes de redução de custos. Se o critério de escolha é a qualidade da proposta, também o controle de custos será necessário para garantir

a lucratividade do negócio.

Entretanto, a competição igualmente ocorre nas outras arenas, pois as demais vantagens são necessárias para garantir que a empresa vencedora do projeto conseguirá, ao final, alcançar resultados financeiros positivos. Mais do que vantagens, as quatro arenas apontam para requisitos fundamentais ao sucesso das empresas em mercados de elevada competição.

Conforme o que foi exposto anteriormente, o nível de competição no mercado de construção pesada, doméstico e internacional, pode ser definido como de alta densidade. Esse nível de competição, a chamada “hipercompetição”, caracteriza-se pela busca de posicionamento em termos de preço e qualidade, pela capacidade de criar novo *know-how* e de estabelecer vantagens em ser pioneiro, pela luta para proteger ou invadir produtos ou mercados geográficos sedimentados e por basear-se em reservas financeiras vultosas, bem como na criação de alianças (D’AVENI, 1995).

Assim, por exemplo, identificou-se que a Queiroz Galvão mostrou ter dificuldades para concorrer em uma base de preço ou, mesmo, que prefere não concorrer. O desenvolvimento de tecnologia de ponta é outro fator característico das grandes empresas do setor, que buscam estar à frente ou acompanhar as inovações técnicas em engenharia e construção.

Reservas financeiras e acesso às fontes de recursos da mesma forma se mostraram importantes na execução de projetos de grande porte, cuja etapa de *project finance* costuma ser das mais difíceis, pois envolve a obtenção de garantias para o financiamento de todo o projeto.

A composição de novos arranjos organizacionais, por meio de alianças, consórcios e parcerias também vem ocupando espaços cada vez maiores na indústria e com tendência de predomínio cada vez maior. As conseqüências, em termos de gestão, foram evidenciadas quando da apresentação dos tipos de contratos utilizados pelo setor.

6. Considerações finais

A pesquisa foi conduzida com o propósito principal de descrever e analisar, sob a perspectiva da gestão estratégica, como ocorre a dinâmica competitiva de empresas brasileiras do setor de construção pesada que realizaram investimento direto no exterior. Para tanto, partiu-se em busca de literatura apropriada ao tema e aos objetivos pretendidos e de empresas que viabilizassem a realização da fase empírica do estudo. Em razão de suas peculiaridades, o setor de construção pesada despontou como o mais viável.

A literatura utilizada mostrou-se adequada aos objetivos pretendidos, ainda que se possa reafirmar que muitos dos aspectos relativos à gestão de empresas internacionalizadas carecem de maior elaboração teórica e de teste empírico. A análise exposta, considerando os critérios de Sheth, Gardner e Garret (1988) (sintaxe, semântica e pragmatismo) e de Hunt (2002) (pragmatismo, conteúdo empírico e intersubjetividade), revelou deficiências acerca das teorias que versam sobre a internacionalização de empresas.

Para tratamento dos dados empíricos, primários e secundários, foi adotada a análise de conteúdo. Sua utilização como técnica de tratamento dos dados mostrou-se apropriada e permitiu que a autora chegasse às respostas pretendidas. Por se tratarem os dados de registros de entrevistas ou de comunicações registradas por escrito, a análise de conteúdo despontou como técnica recomendada ao estudo. Optou-se por seguir o modelo proposto por Bardin (2004) por ser uma autora cuja obra é tida como referência na área.

A análise no nível da indústria confirmou que o setor é marcado por especificidades. Em termos de concorrência, observou-se a presença de uma dinâmica de via dupla: empresas são concorrentes e, simultaneamente, parceiras de negócios, quer seja na elaboração de propostas, quer seja na execução de obras.

O crescente nível de exigência em termos de qualificação técnica e gerencial também foi encontrado como característica do setor. A utilização ampliada de contratos do tipo EPC tem exigido que as grandes empresas demonstrem o domínio dos elementos contemplados em acordos dessa natureza.

A suposição, enunciada a partir do contato preliminar com os dados, de que o pioneirismo da Mendes Júnior na internacionalização e os resultados obtidos pela empresa influenciaram a dinâmica competitiva do setor não foi confirmada plenamente. A influência da Mendes Júnior despontou muito mais como modelo a ser seguido, inicialmente, mas que, após os problemas relativos à atividade no Iraque, passou a ser um exemplo a ser evitado. No que se refere especificamente à dinâmica competitiva, viu-se que as questões relativas à natureza das obras e ao tipo de contrato utilizado exerceram a influência mais acentuada e que merece ser destacada.

O estudo corroborou a proposição de que “a dinâmica dos relacionamentos competitivos exerce influência sobre a possibilidade de consolidação da atividade internacional”. Entendeu-se que tal dinâmica influi na maneira como as empresas conduzem seus negócios, bem como fazem suas escolhas em termos de mercado. A adequação à dinâmica competitiva pareceu ser condição necessária ao alcance de posições favoráveis no mercado externo, à medida que as empresas evidenciaram ser necessário um estilo de gestão que as habilite aos processos de concorrência por obras. Ou seja, as empresas precisaram aprender a gerir seus recursos e competências, de modo a permitir a adoção de posturas de concorrência e de parceria, simultaneamente, com as demais empresas do setor. Sem o domínio de tais habilidades de gestão, entendeu-se como prejudicada a expansão internacional.

No tocante às contribuições da presente pesquisa, crê-se que parte delas transitam em torno da possibilidade de se discutir e entender aspectos atinentes à consolidação de empresas em mercados externos, especialmente daquelas que se situam no segmento de prestação de serviços com bens tangíveis.

Além disso, entende-se que a estrutura teórica reunida pelos autores, bem como a organização e a proposição de um modelo para o estudo da consolidação em mercados externos são outra importante contribuição do artigo.

Referências bibliográficas

ANDRADE GUTIERREZ. **Relatório Anual 2004**. Disponível em: <
http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo_relatorioanual> Acesso em
28/09/2006.

BARBOSA, F.V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S.B.
Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999, p.
21-40.

BRUYNE, P. de, HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em
ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

COUTINHO, L.G. e FERAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**.
Campinas : Papirus, 1994.

D’AVENI, R. A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de
Janeiro: Campus, 1995.

DIB, L.A.; CARNEIRO, J. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas.** In: Anais do 30º Encontro da ANPAD. Salvador: 2006.

DUNNING, J. H. The nature of transnational corporations and their activities. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development.** London: International Thomson Business Press, 1996, p. 27-43.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory:** toward a general theory of marketing. New York: M. E. Sharpe, 2002.

JONES, G. Transnational corporations – a historical perspective. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development.** London: International Thomson Business Press, 1996, p. 3-26.

KRUGMAN, P.R. e OBSTFELD, M. **Economia internacional: teoria e política.** 5.ed.. São Paulo: Makron Books, 2001.

LEWIN, A Y., LONG, C. P. e CARROLL, T. N. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, set/out 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATOS, P. **Construção Pesada:** estratégias de competitividade e resistência às crises. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n.1, p. 71-87, 1991.

MENDES JÚNIOR. **Folder institucional.** S.d.

ODEBRECHT. **Linha do tempo.** Disponível em: <http://www.culturaodebrecht.com.br/nucleo/linha_tempo/linha1.php>. Acesso em 09/11/2006.

O EMPREITEIRO. Exportação de serviços: 250 km de tubulação em apenas 18 meses. **Revista O Empreiteiro**, n. 419, março de 2004. Disponível em: <<http://www.oempreiteiro.com.br>>. Acesso em 18/09/2005.

PASSOS, C.A.K. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, H.M.M. e ALBAGLI, S. (org.s.). **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.58-83.

PETTIGREW, A. e WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Londres: Blackwell, 1991.

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

RAJU, J. S. e ROY, A. O conhecimento dos relacionamentos competitivos. In: DAY, G. S. e REIBSTEIN, D.J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.228-240.

SALVATORE, D. **Economia internacional**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.