



## ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRANDES CONSTRUTORAS BRASILEIRAS: VANTAGENS E OBSTÁCULOS

**Cristine do Nascimento Mutti (1), Hércules Nunes de Araújo (2) e Roger Flanagan (3)**

(1) Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia Civil, Centro Tecnológico, Campus Trindade, CEP: 88040-900 Florianópolis, SC, Brasil – e-mail: ecv1cnm@ecv.ufsc.br

(2) Universidade do Sul de Santa Catarina, Unidade Palhoça - Ponte de Imaruim, Rua João Pereira dos Santos, 30, CEP: 88130-475 - Ponte do Imaruim, Palhoça – SC, Brasil – e-mail: hercules@unisul.br

(3) School of Construction Management and Engineering, University of Reading, PO Box 219, Reading, RG6 6AW, Reino Unido – r.flanagan@reading.ac.uk

### 1 RESUMO

**Proposta:** Órgãos governamentais brasileiros têm liderado iniciativas para o incentivo à exportação de serviços de engenharia, em função das vantagens que isto representa para o país em termos de geração de empregos, absorção de novas tecnologias e aumento do potencial de expansão das empresas. Ainda assim, a atuação das construtoras brasileiras no mercado internacional é restrita. Pouco mais de uma dezena de empresas de engenharia e/ou construção operam fora do Brasil. Seis destas grandes empresas participaram de um estudo qualitativo que envolveu a investigação do contexto de atuação, para identificar obstáculos e vantagens competitivas destas empresas no mercado internacional. Para reforçar a identificação dos obstáculos à atuação internacional, o estudo incluiu também outras quatro grandes empresas que atuam apenas no mercado doméstico. **Método de pesquisa/Abordagens:** A pesquisa seguiu o paradigma fenomenológico, com uma abordagem qualitativa. Analisaram-se dez casos, os quais envolveram entrevistas, questionários e análise de documentos fornecidos pelas empresas. Este artigo apresenta os resultados referentes aos aspectos estratégicos destas empresas: dos obstáculos enfrentados às soluções adotadas pelos diretores para conquistar uma boa posição competitiva. **Resultados:** Resultados mostram que estas empresas têm vantagens, como a tradição, a expertise e a habilidade de mitigar riscos. Os obstáculos começam com a burocracia e dificuldade de financiamento pelo Brasil, e passam por aspectos encontrados no local de atuação, como conflitos locais, legislação, e até a qualidade da mão de obra encontrada. A dificuldade de financiamento foi destacada como provável causa da limitada extensão de atuação internacional. **Contribuições/Originalidade:** Este trabalho contribui com as iniciativas para a expansão da exportação por órgãos governamentais, já que identifica alguns aspectos onde medidas de incentivo são necessárias.

Palavras-chave: construção internacional, estratégias, vantagem competitiva.

### 2 ABSTRACT

**Proposal:** Brazilian governmental entities have been leading initiatives to encourage engineering services export, as this represents advantages to the country in terms of job generation, assimilation of new technologies, and increase in the potential for expansion of companies. Nevertheless, international operation of Brazilian contractors is still limited. Little more than ten contractors operate abroad. Six of these contractors took part in a qualitative study which sought to investigate the companies' operating context in order to identify the obstacles faced and competitive advantages of these contractors in the international market. To complete the identification of the obstacles to international operation, the study included also four Brazilian large contractors that operate only domestically. **Methods:** The research followed a phenomenological paradigm, under a qualitative view. Ten cases were analyzed. The cases comprised interviews, questionnaires, and document

analysis. This paper presents the results regarding contractor's strategic aspects: from obstacles faced through to solutions adopted by company directors in order to achieve a good competitive position. **Findings:** Results show that these companies have advantages, such as tradition, expertise, and the ability to mitigate risks. The obstacles start with bureaucracy and difficulty of financing from the Brazilian government through to aspects which are specific to host countries, such as local conflicts, legislation, and quality of the workforce. Difficulty of financing was highlighted as the main likely cause of the limited international operation of Brazilian contracts. **Originality/value:** This work contributes to the government initiatives to expand services export, as it identifies aspects where incentive measures are needed.

Keywords: International construction, strategies, competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

Órgãos governamentais brasileiros têm liderado iniciativas para o incentivo à exportação de serviços de construção, em função das vantagens que isto representa para o país em termos de geração de empregos, absorção de novas tecnologias e aumento do potencial de expansão das empresas.

O governo brasileiro, especialmente através do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) financia parte do trabalho de construção das empresas exportadoras. O financiamento é dado em Reais, para a parte do projeto que é desenvolvida no Brasil, do projeto à compra de equipamentos. Esta parcela deve constituir um mínimo de 40% do custo do projeto. Além disto, a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), com o apoio de instituições como o MDIC (Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior), CAMEX (Câmara de Comércio Exterior), e o Banco do Brasil, promove missões comerciais para diferentes países, das quais participam representantes de muitos setores industriais. Estas iniciativas estimulam a exportação e as relações entre os países.

Ainda assim, a atuação das construtoras brasileiras no mercado internacional é restrita. Pouco mais de uma dezena de empresas de engenharia e/ou construção operam fora do Brasil.

Neste artigo são apresentados os resultados de um estudo qualitativo conduzido com dez grandes empresas de construção do Brasil. Seis destas empresas operam no mercado internacional. Este estudo envolveu a investigação do contexto de atuação, objetivando identificar obstáculos e vantagens competitivas destas empresas no mercado internacional. Para reforçar a identificação dos obstáculos à atuação internacional, o estudo incluiu também outras quatro grandes empresas que atuam apenas no mercado doméstico.

## 2 MERCADO INTERNACIONAL DE CONSTRUÇÃO

### 2.1 Construção internacional

O envolvimento de empresas multinacionais em operações globais ajudou a estimular a internacionalização da construção. Isto aconteceu através da redução de barreiras para a operação, o movimento de fundos, e o estabelecimento de novas operações globalmente. Em 1993 as multinacionais haviam investido 230 bilhões de dólares em operações internacionais, grande parte requerendo input do setor da construção (MAWHINNEY, 2001).

A construção internacional (assim como a exportação de serviços de engenharia e a consultoria internacional) não é um fenômeno novo. Começou em 1841, com Thomas Brassey, com a construção da ferrovia Paris-Rouen. A primeira tentativa de operação internacional por uma empresa de construção brasileira aconteceu em 1966. Em 1988 empresas de países do terceiro mundo entraram oficialmente na competição internacional (STRASSMANN e WELLS, 1988), chegando até os nossos dias, quando os construtores chineses entram fortemente na arena internacional, devido à emergência do mercado chinês. Os principais fatos da história da construção internacional (apresentados por Strassmann; Wells (1988) e Siehler (1999)) são agrupados no trabalho de Mutti (2004).

Os padrões de operação da construção internacional dependem da distribuição de atividade e recursos financeiros. Países ricos podem financiar mais facilmente as estruturas necessárias, e esta é a razão da atividade de construção internacional não ter uma distribuição igualitária. Os países mais ricos gastam

mais de 1.600,00 dólares per capita em construção por ano, enquanto os mais pobres gastam apenas 19,00 dólares (STRASSMANN; WELLS, 1988).

Segundo Ofori (2003) e Coutinho (2003), o mercado de construção internacional é dominado por empresas de países desenvolvidos (americanas, japonesas, francesas, britânicas e alemãs), de acordo com a listagem do Engineering News Report para vários anos. Entretanto, o número de empresas internacionais de países em desenvolvimento ou países de média renda (tais como Brasil, China, Chipre, Coréia e Turquia) tem aumentado.

Estima-se que o mercado de construção global movimente anualmente mais de três trilhões de dólares (BON; CROSTHWAITE, 2000; MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR; 2002). Estimativas de Batchelor *apud* Mawhinney (2000) para o ano de 1999 mostram um valor movimentado um pouco maior, sendo 3,6 trilhões de dólares, o que implica que o setor movimentava 10% da economia global.

Para Coutinho (2003), os determinantes da competitividade no mercado de engenharia mundial são: (a) a escala, força e estabilidade financeira das empresas, às vezes traduzida por disponibilidade de financiamentos pelo governo; (b) a identidade cultural e operacional, com a importância de mercados regionais; e a (c) presença forte do país (garantida por financiamento, prospecção, diplomacia e pesquisa). Apesar de alguns pontos fracos, especialmente nos pontos (a) e (c), as construtoras brasileiras são boas exportadoras de serviços. O Brasil já desenvolveu grandes projetos em mais de 50 países (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2002).

O Brasil também é o maior exportador de serviços da América Latina. Entretanto, esta parcela nas exportações mundiais ainda é muito pequena, já que a América Latina tem uma parcela de apenas 1% nas exportações mundiais de serviços (COUTINHO 2003). As categorias de exportação na construção são: serviços de engenharia, serviços de construção, serviços de consultoria e materiais de construção (MAWHINNEY, 2002).

Exemplos de construtoras brasileiras operando no exterior são: Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Mendes Júnior, Método Engenharia, Queiroz Galvão, GDK Engenharia, Setal Construções, Affonseca, Tenenge, Gurantã e poucas outras.

Algumas grandes construtoras brasileiras começaram a atuar no exterior para continuar crescendo, ou para fazer total uso de sua estrutura. Internacionalização era vista como uma necessidade. Ainda hoje, empresas vêm a internacionalização como um meio de sobrevivência, expansão, e mesmo de diversificação de riscos, já que os ciclos nos diversos países de atuação são diferentes.

## 2.2 Investimentos, riscos e benefícios

Para operar no mercado internacional é necessário investir e correr riscos, antes do obter benefícios. Estimativas consideram que uma empresa de construção que busca contratos fora do país possa levar até quinze meses para obter o primeiro contrato, e de três a quatro anos para obter grandes contratos (HILLEBRANDT; CANNON, 1989). Os custos de implantação de um escritório no local ficam em torno de 0,5 milhões de dólares, o que pode representar uma perda direta se a empresa não conseguir um contrato (MAWHINNEY, 2000). Os riscos potenciais são grandes.

As principais categorias de riscos são: riscos tecnológicos; riscos de construção; riscos de operação; riscos de suprimentos; riscos de renda (projetos BOT – Build, Operate and Transfer); riscos financeiros; riscos ambientais; riscos políticos; riscos legais; e de flutuação da moeda estrangeira.

Mawhinney (2000) apresenta os padrões de riscos para atuação internacional de mercados desenvolvidos, em desenvolvimento, economias em transição e emergentes (classificação de países usada pelo FMI) (Tabela 1).

**Tabela 1: padrões de risco. Fonte: Mawhinney (2000).**

Classificação	Risco	Recompensa
Desenvolvido	Baixo	Baixo
Em desenvolvimento	Médio	Médio
País em transição	Alto	Médio/alto
Emergente	Alto	Alto

Analizando os padrões, possíveis explicações para a forte atuação internacional de empresas de países desenvolvidos, onde o risco é baixo, mas a recompensa também é baixa, seriam que o tamanho de seus mercados domésticos teria ficado pequeno para suas estruturas. No caso de países em desenvolvimento, seria considerado válido assumir um risco médio para ter média recompensa. Para a operação de empresas brasileiras, uma das possíveis explicações é a de que estas considerem o padrão de recompensas como alto. No entanto, poucas empresas assumem este risco médio. De acordo com Mawhinney (2000), a estratégia é lidar com oportunidades, e tentar transformar situações de alto risco em situações de baixo risco, obtendo alta recompensa. Uma das formas de fazer isto é adquirindo experiência e marcando presença em mercados internacionais.

Apesar dos riscos, empresas que operam no mercado internacional trazem benefícios para si e para seu país de origem. Coutinho (2003) cita alguns destes benefícios: geração de empregos (grande número de empresas domésticas é subcontratada - cada US\$ 100 milhões de contrato geram em torno de 19.200 empregos; o valor adicionado dos serviços (difusão natural de tecnologia, conhecimento e cultura; limitada capacidade de expansão).

Uma razão importante para atuar no exterior é a captação de moeda estrangeira (embora as taxas para a repatriação do lucro sejam altas). Atuando no mercado internacional, empresas trazem desenvolvimento para o país, sob a forma de conhecimento e tecnologia. Por estes motivos, o incentivo à atuação internacional é uma das metas do MDIC e outras instituições.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa seguiu um paradigma fenomenológico, empregando uma metodologia qualitativa. A primeira fase contou com a colaboração de dez entre as grandes construtoras brasileiras que atuam (ou teriam condições de atuar) no mercado internacional. Estas empresas atuam, predominantemente em construção pesada, mas algumas delas atuam em construção industrial, comercial e residencial. Estas foram selecionadas pela classificação das 20 maiores empresas de engenharia / construção (fonte: revista Conjuntura Econômica - IBRE/FGV – listagem de dois anos: ano-base 2000 e 2001, publicados em 2001 e 2002), e também da lista das Maiores e Melhores da revista Exame, ano-base 2001). Seis destas grandes empresas, as quais operam no mercado internacional, foram investigadas para possibilitar a identificação de obstáculos e vantagens. Para reforçar a identificação dos obstáculos à atuação internacional, o estudo incluiu também outras quatro grandes empresas que atuam apenas no mercado doméstico.

Foram conduzidas entrevistas com diretores, e aplicados questionários a gerentes destas grandes empresas. As entrevistas destinaram-se a investigar questões relacionadas a estratégias, enquanto os questionários visaram obter o perfil operacional da empresa, com relação a recursos humanos, políticas de qualidade, investimento em tecnologia, conhecimento de mercado. Os roteiros das entrevistas e modelo do questionário são apresentados em Mutti (2004). Além dos dados obtidos através destes instrumentos, documentos fornecidos pelas empresas, tais como relatórios anuais dos últimos três anos, e material de marketing completaram os dados.

A análise dos casos seguiu a estratégia *pattern-matching*, descrita por Yin (1994). Nesta estratégia, os dados são analisados de acordo com um modelo, prestando atenção onde os padrões se encaixam ou não. O modelo seguido foi o Diamante, de Michael Porter (PORTER, 1990), para análise da competitividade internacional. Neste modelo, quatro determinantes principais (fatores básicos, indústrias relacionadas, demanda, estrutura, estratégia da empresa e rivalidade) determinam a competitividade de empresas de um determinado país, e dois determinantes secundários (governo e eventos fora do controle) exercem influência sobre os principais. O modelo é assim chamado porque a disposição dos determinantes assemelha-se à forma de um diamante. Nele, todos os elementos

influenciam e devem reforçar uns aos outros. Empresas de uma determinada indústria, em um determinado país serão competitivas no mercado internacional se todos os determinantes do diamante contiverem pelo menos alguns fatores favoráveis. Este modelo é um referencial teórico para a competitividade e tem sido aplicado, criticado e adaptado (ver, por exemplo, Rugman e D'Cruz (1993)).

A pesquisa contou com uma segunda fase, além dos resultados apresentados neste artigo, a criação de um modelo específico para analisar competitividade internacional de empresas de construção, o modelo ‘Dupla estrela’ para a competitividade - modelo adaptado a partir do Diamante. O referido modelo é apresentado e descrito em detalhe em Mutti (2004).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Diferencial

As empresas estudadas possuem uma série de diferenciais, entre eles tradição e boa reputação, quanto à qualidade de seus serviços; experiência, a qual foi consolidada durante sua atuação na construção da infra-estrutura do Brasil. Também possuem um *portfolio* bastante diversificado, podendo construir muitos grandes projetos, em lugares com diferentes características. O time gerencial está habituado a um mercado difícil, bem como a variadas condições climáticas e topográficas – pela própria diversidade das características do Brasil. Possuem como importante vantagem a taxa de câmbio entre o Real e o Dólar. Com a situação atual, contratos com empresas brasileiras ficam baratos para muitos clientes no exterior. Esta vantagem competitiva, entretanto, fica ameaçada com a queda do dólar. Uma das maiores vantagens destas empresas é a habilidade dos seus diretores e gerentes de mitigar os riscos – o que os torna mais ousados e diferenciados no complexo mercado internacional.

### 4.2 Padrão de atuação

A seguir é apresentado o padrão de atuação internacional de seis (as que operam no exterior) das dez empresas estudadas (Tabela 2).

**Tabela 2: Padrão de atuação internacional das seis empresas internacionais. Fonte: Mutti (2004).**

Empresa	Ano de internacion.	Países de atuação no passado	Países de atuação em 2003-2004
A	1983	Todos os países da América do Sul, exceto Uruguai, Panamá, Haiti, República Dominicana, México, USA, Oriente Médio, África (Camarões, Guiné, Mauritânia e República do Congo)	Ecuador, República Dominicana, Peru, Portugal
B	1970, então retração até 1993	Venezuela, Colômbia, Peru, Bolívia	Peru (possuem escritórios na Colômbia Bolívia, Venezuela, México e USA)
C	1966	Bolívia, Uruguai, Paraguai, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Honduras, Chile, República Dominicana, África (Mauritânia), Iraque, Líbia e China	Chile, Peru e China
D	1993	Uruguai	Uruguai e Oriente Médio (Emirados Árabes)
E	1980	Todos os países Sul Americanos (exceto a Guiana), Costa Rica, República Dominicana, México, USA, África do sul, Angola, Moçambique, Portugal, UK, Alemanha, Malásia e China	Todos os países Sul Americanos, República Dominicana, Angola, Portugal, USA e México
F	1984	Uruguai, Peru e Bolívia	Peru e Bolívia

As empresas Brasileiras escolhem atuar nestas regiões por diversos motivos. Países da América Latina têm culturas similares (mesmo que diferentes na essência), e a linguagem nestas regiões não é um obstáculo sério, como seria no Oriente Médio. O Brasil tem uma posição favorável com relação a outros países da região, com relação à tecnologia de construção e tecnologia de informação. As

empresas que atuam somente na América Latina restringem sua operação internacional à região porque querem estar bem estabelecidas neste mercado antes de uma eventual expansão.

A razão principal para escolher países fora da América Latina é que, muitas vezes países na região sofrem crises simultaneamente, algumas vezes afetando uns aos outros. Entretanto, quando atuam em regiões diferentes, as empresas enfrentam competição com as maiores do mundo, as quais são financeiramente fortes. Uma das razões para construir na Europa e Estados Unidos é captar moedas mais fortes do que o Real. Apesar disto, empresas brasileiras não visam prioritariamente a atuação na Europa, já que as empresas da região são mais que suficientes em número, qualidade e tradição.

Oportunidades para construir no Oriente Médio surgiram, muitas em função da *expertise* das empresas brasileiras em construir estruturas para exploração de óleo e gás. Uma outra razão, segundo os diretores das empresas, foram os recentes conflitos na região. O sentimento antiamericano gerado fez com que as empresas do Oriente médio buscassem parceiros fora do eixo Estados Unidos – Europa.

### 4.3 Competição

O padrão da competição que as empresas encontram quando operam no exterior é apresentado a seguir (Tabela 3). Um aspecto a ser destacado é que nenhuma das empresas definiu competição especificamente como um obstáculo, apesar dos competidores serem muitos, e qualificados. Uma possível explicação é que estas empresas estão acostumadas com mercados difíceis (pois atuam no instável mercado brasileiro). Isto as coloca em situação de vantagem em relação aos competidores.

**Tabela 3 - Padrão de competição. Fonte: Mutti (2004).**

Empresa	Competição no mercado doméstico	Competição no mercado internacional
A	Cinco a dez competidores diretos para cada projeto da empresa	Quatro a oito competidores para cada país de atuação e cada projeto. Empresas estrangeiras: Européias (francesas, italianas, alemãs), norte-americanas e coreanas. A competição por empresas norte-americanas não é forte quando a empresa esta operando em países emergentes.
B	Seis competidores diretos	O número varia de acordo com o país, sendo os competidores empresas locais e estrangeiras.
C	Sete a vinte e cinco competidores diretos, dependendo do segmento/tipo de construção	Muitos, sendo os competidores empresas brasileiras, locais e estrangeiras.
D	Em torno de 20 competidores diretos	Poucos competidores. Operando na América Latina, a competição vem de empresas argentinas e chilenas. No Oriente médio os competidores são as maiores empresas internacionais (européias, americanas, africanas, indianas e chinesas).
E	Quatro competidores diretos	Três competidores brasileiros e três de outros países. No mercado internacional, a empresa compete com empresas internacionais: espanholas, italianas, francesas e norte-americanas. Pode-se até considerar que a empresa compete com os governos espanhol, italiano, francês, já que estes dão forte suporte financeiro para suas empresas operarem no mercado internacional. Empresas locais tornam-se parceiras, não competitivas.
F	Cinco competidores diretos	Vinte competidores. Na América do sul, somente 5% dos contratos são ganhos por empresas brasileiras. Os maiores competidores são empresas européias e norte-americanas, já que são agressivas no financiamento do projeto. Considerando as dificuldades financeiras dos países da região, o oferecimento de financiamento é um fator decisivo para que uma empresa obtenha contratos.

A concorrência por construtoras estrangeiras no Brasil veio com a abertura de mercado nos anos 90. Ainda assim, o Investimento Estrangeiro Direto na construção é relativamente limitado (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR 2002). De acordo com Engineering News Report (2003), o número de construtoras estrangeiras operando no Brasil é 42.

Exemplos são a alemã Hochtief (chegou ao Brasil nos anos 60, e hoje é quase considerada uma empresa local); a argentina Technit, e a italiana CIGLA. A construção é provavelmente um dos poucos setores da economia onde o número de empresas estrangeiras não é significante no total. A concorrência por construtoras estrangeiras no Brasil não é uma ameaça às empresas nacionais. Ainda assim, competição é uma condição importante para o sucesso das empresas: ela serve para impulsionar a atualização tecnológica das empresas, e sua busca por novos mercados.

#### 4.4 Obstáculos

As empresas encontram dificuldades para exportarem seus serviços. Os obstáculos mais comuns são: (1) Clima e geografia; (2) Mão de obra local: a mão de obra pode ser muito diferente da brasileira, e a qualidade é muitas vezes deficiente; (3) Legislação: em relação a impostos e à repatriação do capital investido; legislação trabalhista; sindicatos locais; características da legislação contábil local; obtenção de visto de trabalho para os operários; (4) Corrupção; (5) Riscos e conflitos políticos; (6) Logística para transporte e descarga de material, especialmente através de portos; falta de rotas de acesso pavimentadas. Em vários casos a empresa leva o equipamento, e o canteiro de obras não é facilmente acessível; (7) Problemas alfandegários para o transporte de equipamentos e burocracia interna e externa; (8) Necessidade de grandes investimentos financeiros, em longo prazo; (9) Necessidade de garantias financeiras para contratos: se as garantias não são executadas, a empresa é multada e substituída por outra; (10) Vulnerabilidade a fornecedores: estes podem estar ligados a competidores locais, fechando o mercado; (11) Cultura e língua. Atuando internacionalmente, elas também enfrentam forte competição; (12) Riscos de flutuação do Real; (13) Instabilidades na América Latina; (14) Escala dos negócios; (15) Capitalização da empresa; (16) O fato da empresa ser sempre uma empresa estrangeira: os níveis de exigência locais são mais altos para empresas estrangeiras; (17) Especificações de materiais locais, o que torna difícil utilizar materiais brasileiros (que eventualmente custariam menos); o conhecimento das especificações técnicas dos materiais locais leva tempo, e contribui para o fechamento de mercado; (18) A inadequação do suporte recebido do governo brasileiro: quando competindo com outros países que recebem forte suporte, empresas brasileiras ficam em posição de desvantagem. A única fonte de financiamento, o BNDES, segundo as empresas, apresenta alguns problemas: (a) o custo dos recursos, devido às elevadas taxas de juros; (b) a inexistência de uma linha de crédito específica para a construção (o BNDES vinha trabalhando na criação desta linha quando consultado, no final de 2003). Os tipos e ocorrência dificuldades enfrentadas são apresentados a seguir, por empresa (Figura 1).

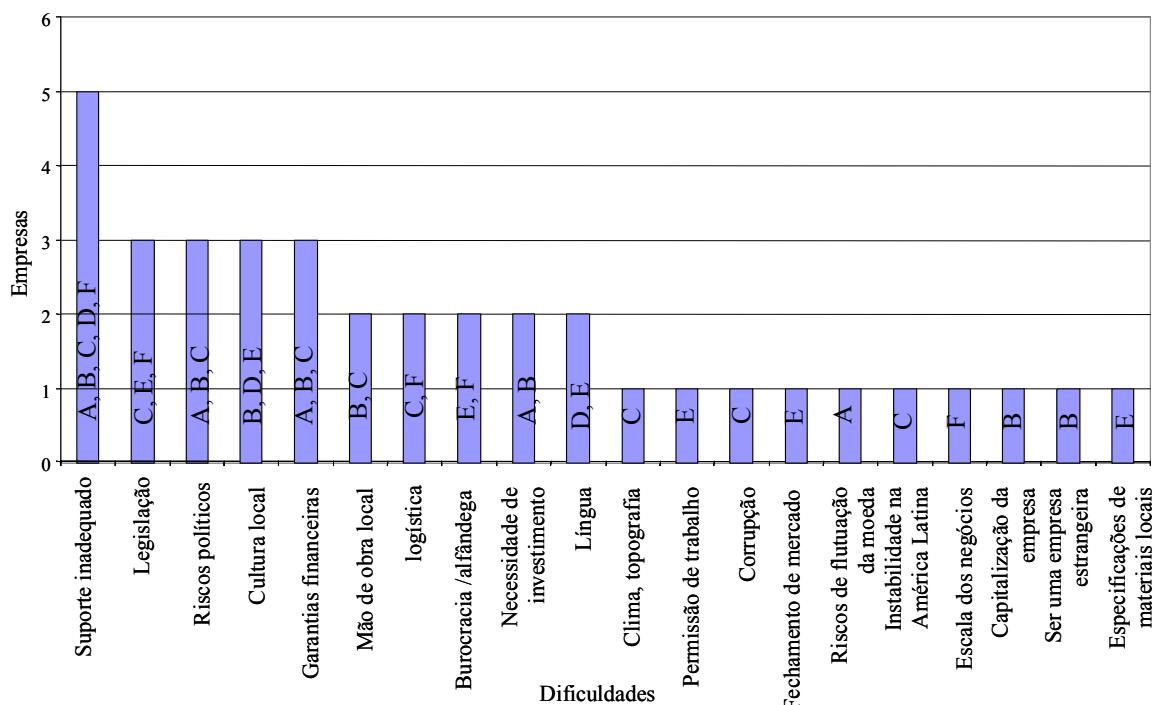
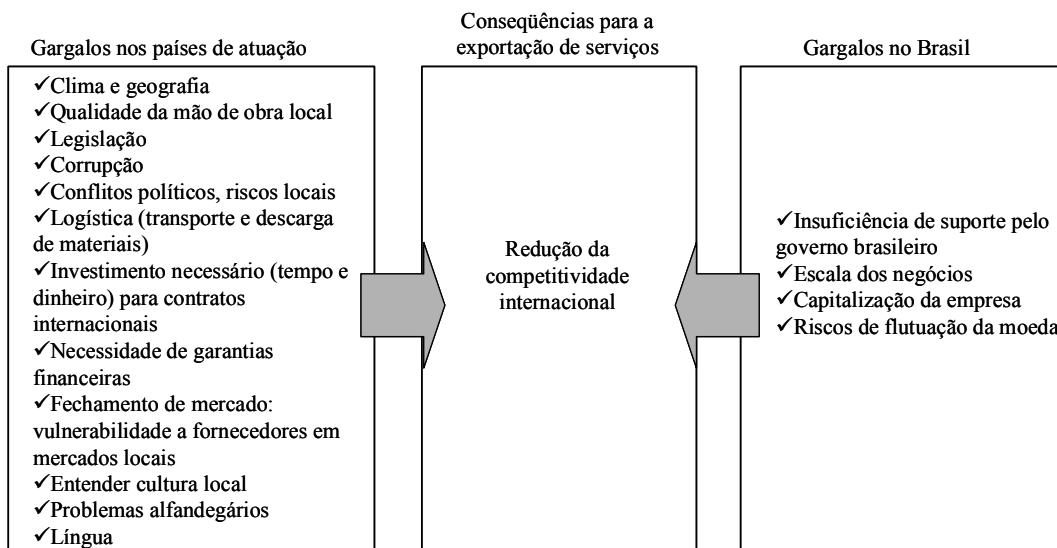


Figura 1: Empresas e as dificuldades encontradas. Fonte: MUTTI (2004).

As dificuldades mais referidas foram a inadequação do suporte pelo governo; legislação; riscos políticos; cultura local; e a exigência de garantias financeiras para contratos no mercado internacional. A inadequação do suporte e alguns aspectos de legislação são relacionados ao país de origem da empresa. Por outro lado, os principais aspectos de legislação mencionados pelas empresas, bem como os riscos políticos são aspectos relacionados ao país onde a empresa vai operar. A cultura local também é um aspecto relacionado ao país de atuação, mas a extensão desta dificuldade depende de quão diferente esta cultura seja da cultura brasileira, e da habilidade dos dois países em se relacionarem. Este ponto é favorável às empresas brasileiras, já que bom relacionamento interpessoal é uma característica do povo brasileiro.

As dificuldades, consideradas como gargalos para a exportação de serviços de engenharia e construção, são apresentadas separando-se os aspectos específicos do país de operação dos específicos do Brasil (Figura 2).



**Figura 2: Gargalos para a construção internacional. Fonte: MUTTI (2004).**

Entretanto, estas dificuldades não impedem a atuação destas empresas. Elas têm experiência tanto técnica quanto em lidar com riscos, já que o mercado doméstico as preparou para isto.

As dificuldades encontradas pelas quatro grandes empresas domésticas (G, H, I, J) investigadas pelo estudo (que são os fatores que fazem com que estas empresas continuem somente com sua atuação doméstica) são: prévia experiência operando no exterior não satisfatória; a complexidade do mercado internacional; conservadorismo da empresa; a existência de oportunidades suficientes no Brasil e a necessidade de investimento dentro do país; a necessidade de reestruturar a empresa para atuar no exterior (criação de uma área internacional); o processo de operação internacional não é transparente; e os problemas de segurança em países onde estão os potenciais contratos.

Para que estas empresas começassem a operar no mercado internacional, seriam necessárias mais oportunidades, uma mudança de atitude, mais transparência e segurança no processo, e uma forte redução da demanda dentro do país. Este último aspecto é importante, pois foi o que impulsionou as empresas que hoje atuam internacionalmente a buscarem outros mercados. A empresa J está pronta para começar a operar no mercado internacional – está buscando oportunidades.

## 4.5 Estratégias

### 4.5.1 Joint ventures e análise de riscos

Uma estratégia comum às seis empresas é o estabelecimento de parcerias formais com empresas locais. Elas procuram fazer joint-ventures, ou alianças estratégicas, já que o conhecimento e presença das empresas locais torna mais fácil superar as dificuldades com a cultura e legislação locais. Poucas

empresas adquirem empresas locais, podendo, desta forma, ter acesso maior a mercados locais e regionais.

Nos países onde operam, as empresas engajam na execução dos projetos somente o time gerencial. Há dificuldade em conseguir visto de trabalho para trabalhadores estrangeiros, por isto, a mão de obra de canteiro é, na maioria das vezes local – o que também ajuda a empresa a assimilar a cultura local mais facilmente. Também faz parte da estratégia das empresas uma análise cuidadosa dos riscos, e se estes podem ser mitigados.

#### *4.5.2 Diversificação de atividades*

Uma importante estratégia utilizada pelas empresas é a diversificação: aquisições de empresas da mesma ou de diferentes áreas (por exemplo: têxteis, calçados, químicos), além da atuação no mercado imobiliário. Esta estratégia ajuda a garantir a estabilidade financeira das empresas durante ciclos adversos para a construção.

#### *4.5.3 Diversificação de ciclos*

A diversificação de ciclos é uma estratégia importantíssima para as empresas, especialmente para a empresa E: atuando em países diferentes, os riscos são diversificados, já que os ciclos de investimento em infra-estrutura são diversificados. Para um executivo, trabalhar em um país com ciclo negativo não é considerado ruim. Nestas situações, eles aprendem a gerenciar estes ciclos. É preferível executar um projeto em um país com ciclo negativo do que não ter nenhum projeto, pois o executivo está ativo, aprendendo, e tornando-se mais capaz para futuros projetos. Se um jovem executivo é enviado para um ciclo negativo, ele se sentirá desafiado a utilizar aquele ciclo em favor da empresa. Esta tática é parte do planejamento estratégico da empresa E.

#### *4.5.4 União da cadeia produtiva*

Uma estratégia para o fortalecimento da indústria da construção, a qual foi identificada por Araújo (2003) é o fortalecimento das relações entre os membros da cadeia produtiva como forma de otimização dos recursos do mercado doméstico da construção. Este fortalecimento, no sentido em que viria a contribuir com o fortalecimento e crescimento das empresas domésticas, poderia servir de fator propulsor para a exportação de serviços de construção. A investigação dos fatores e estratégias de competitividade para a construção brasileira vem sendo aprofundada pelos autores.

#### *4.5.5 Estratégias e determinantes*

As estratégias identificadas emergiram como resultados e foram confrontadas, junto com outros aspectos, com os determinantes do Diamante (ver Mutti 2004). Como o foco deste artigo são as estratégias em si, optou-se por apresentar os resultados estruturados em função deste aspecto. Os resultados mostraram estratégias como reação a pontos positivos e negativos em todos os determinantes do diamante. Foi possível observar que pontos positivos dominam a cena, exceto no determinante governo, com as dificuldades de financiamento.

### **5 CONCLUSÃO**

O estudo mostra que as construtoras Brasileiras têm vantagens reais, as quais estão conectadas à sua experiência e à diversidade de seus *portfolios*, bem como à cultura e à tradição em atuação no mercado brasileiro. Elas estão habituadas a executar empreendimentos sob condições difíceis (climáticas, topográficas, financeiras). Também há vantagens ligadas à estrutura da economia, como a taxa de câmbio entre o Real e o Dólar, a qual torna contratos com empresas brasileiras baratos para muitos clientes no exterior. Esta vantagem, entretanto, fica ameaçada com eventuais quedas do dólar.

Existem muitos obstáculos à exportação de serviços. A extensão destes e nível de dificuldade em superá-los varia conforme o país de atuação, e de como sua cultura se relaciona à cultura brasileira.

O governo fornece o suporte possível para que as empresas de engenharia e construção operem no mercado internacional. Algumas empresas consideram este suporte insuficiente, mesmo reconhecendo os esforços do governo, dentre suas muitas prioridades. A dificuldade aparece quando as empresas brasileiras competem com outras que recebem forte suporte financeiro de seus governos. Esta é

destacada como uma das maiores dificuldades para a internacionalização da construção. É a grande desvantagem competitiva, a qual pode neutralizar as vantagens competitivas existentes.

A solução seria que as empresas maximizassem as vantagens competitivas existentes através do uso de estratégias fortes – e mesmo da tomada de riscos (ainda que de forma calculada). Empresas que adotam estratégias fortes e buscam associações e boas relações na cadeia produtiva têm conseguido ultrapassar obstáculos e manter forte posição nos mercados de construção nacional e internacional.

## 6 REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, H. N. (2003) **Estudo da competitividade setorial no grupo de relação: construtora e empreiteira de mão de obra: indústria da construção civil.** Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- BON, R.; CROSTHWAITE, D. **The future of international construction.** Londres: Thomas Telford, 2000.
- COUTINHO, L **Quinto seminário da indústria brasileira da construção. Construbusiness: agenda de política industrial para a cadeia produtiva da construção.** São Paulo: LCA Consultores, 2003.
- EGINNERING NEWS REPORT . **The top 225 International contractors.** 2003. Disponível em <[http://enr.construction.com/people/topLists/topIntlCont/topIntlCont\\_1-50.asp](http://enr.construction.com/people/topLists/topIntlCont/topIntlCont_1-50.asp)>. Acesso em 2004.
- HILLEBRANDT, P. M.; CANNON, J., Eds. **The management of construction firms: aspects of theory.** Basingstoke: Macmillan, 1989.
- MAWHINNEY, M. **International construction.** Oxford: Blackwell Science, 2001.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Oportunidades internacionais para o setor de construção civil brasileiro.** Brasília, 2002.
- MUTTI, C. N. **The drivers of Brazilian contractor's competitiveness in the international market.** 330 f. Tese (Doutorado em Gestão da Construção) – School of Construction Management and Engineering, University of Reading, Reading, Reino Unido, 2004.
- OFORI, G. Frameworks for analysing international construction. **Construction Management and Economics,** Reading, n. 21, 379-912003.
- PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations.** London: Mcmillan1990.
- RUGMAN, A. M. & D'CRUZ, R. (1993) The 'double diamond model' of international competitiveness: the Canadian experience. **Management International Review (Special Issue 2),** 17-39.
- SIEHLER, B. A. European construction companies as global players towards the new millennium. Tese (Doutorado), University of Glamorgan, Reino Unido, 1999.
- STRASSMANN, P. W.; WELLS, J., Eds. **The global construction industry: Strategies for entry, growth and survival.** Londres: Unwin Hyman, 1988.
- YIN, R.K., **Case study research: design and methods.** 2 ed. Applied Social Research Methods, ed. D.S. Foster. Vol. 5. 1994, Thousand Oaks, California: Sage. 171.

## 7 AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer ao CNPq, às grandes empresas de engenharia e construção participantes do estudo, ao MDIC e demais entidades colaboradoras da pesquisa.