

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO TECNOLÓGICO – CTC
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

MARLON ALÉCIO DE CAMPOS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO
DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO BRASIL DE 2010 A 2016.**

FLORIANÓPOLIS

2017-1

MARLON ALÉCIO DE CAMPOS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO
DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO BRASIL DE 2010 A 2016.**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Engenharia Civil do Departamento de Engenharia Civil, da Universidade do Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do diploma de grau de bacharel em Engenharia Civil.

Orientador: Prof.^a PhD. Cristine do Nascimento Mutti

FLORIANÓPOLIS

2017-1

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Campos, Marlon Alécio de
INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL: ANÁLISE
DO COMPORTAMENTO DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO BRASIL
NOS ÚLTIMOS 5 ANOS. / Marlon Alécio de Campos; orientador, Cristine
do Nascimento Mutti, 2017.

82 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em
Engenharia Civil, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia Civil. 2. Engenharia civil. 3. Empresas estrangeiras no
mercado brasileiro da construção civil.. I. do Nascimento Mutti, Cristine. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia Civil. III.
Título.

MARLON ALÉCIO DE CAMPOS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO
DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO BRASIL DE 2010 A 2016.**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Engenharia Civil do Departamento de Engenharia Civil, da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do diploma de Grau de bacharel em Engenharia Civil.

Florianópolis, 29 de JUNHO de 2017.

Profª. Luciana Rohde, Dr.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:



Profª. Cristine do Nascimento Mutti, Ph.D.
Professora Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Norberto Hoccheim, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Engenheiro Paulo Eduardo Howe Bridi

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora Cristine do Nascimento Mutti, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

A minha namorada, pelo apoio, compreensão, companheirismo e auxílio em quase todo o período de graduação.

Aos meus pais e meu irmão, pelo amor, incentivo, apoio incondicional e principalmente por ter me dado todas as melhores condições e oportunidades nessa caminhada.

Por todos que direta ou indiretamente estiveram presentes de alguma forma na minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

A atual situação de estresse econômico e político vivida no Brasil, aliada às investigações sobre atos ilícitos praticados por grandes empresas nacionais do setor da construção civil, pode ter gerado uma possível abertura de mercado para grandes grupos estrangeiros neste setor. A partir disso, a pesquisa caracterizou-se como um processo de apuração da atuação de empresas estrangeiras deste ramo em operação no país. Ademais, buscou-se identificar as possíveis consequências da atual conjuntura político-econômica nos negócios praticados no Brasil pelos grupos empresariais selecionados. A forma de coleta de dados foi a análise documental dos informes publicados anualmente pelas empresas em estudo. Encontrou-se limitações quanto à publicação dos relatórios anuais e demonstrativos de contas consolidadas de algumas empresas por não publicarem os documentos oficiais de todos os anos de estudo. Devido a isso, separou-se as empresas selecionadas em dois grupos – sendo que um deles possui mais informações e, portanto, fez-se uma análise individual; já o outro, com menor volume de dados, teve a análise apresentada em grupo. Os resultados mostraram-se prósperos para a atuação de empresas internacionais no mercado da construção civil no Brasil, uma vez que, de maneira geral, das empresas que se obteve relato quanto aos últimos anos de atuação, registrou-se aumento do número de contratos e empreitadas no setor, apurando-se em alguns casos que esse acréscimo foi em razão da abertura de mercado e a criação de novas oportunidades pontuais causada pelo afastamento de certas empreiteiras nacionais.

Palavras-chave: Construção civil. Empresas estrangeiras no Brasil. Internacionalização da construção.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Linha do tempo dos principais eventos do governo relacionados à internacionalização	28
Figura 2– Fluxo de entrada e saída de investimentos diretos estrangeiros na África do Sul	30
Figura 3– Diamante de Porter.....	33
Figura 4– Exemplo de modelo de Duplo Diamante de Rugman e D’Cruz (1993) para Portugal	35
Figura 5– Exemplo de Modelo Diamante Múltiplo aplicado de Cartwright 1993	37
Figura 6– Modelo ‘Dupla-Estrela’ para competitividade de construtoras brasileiras no mercado internacional	39
Figura 7– Fluxograma com as etapas de desenvolvimento do estudo.....	44
Figura 8– Variações.....	49
Figura 9– Volume de negócios no Brasil	50
Figura 10– Porcentagem de contribuição do Brasil.....	53
Figura 11– Variação do volume de negócios	55
Figura 12- Porcentagem do volume de negócios externos	56
Figura 13- Porcentagem referente ao mercado externo.....	62
Figura 14– Porcentagem por região.....	63
Figura 15– Porcentagem por país	66
Figura 16– Porcentagem referente ao mercado externo	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Internacionalização: síntese	20
Quadro 2– Grupos empresariais estudados	46
Quadro 3– Linha do tempo Grupo Teixeira Duarte	51
Quadro 4– Volume de negócios correspondente a cada país (%)	53
Quadro 5– Linha do tempo Acciona.....	58
Quadro 6– Valor contábil das controladas brasileiras	59
Quadro 7– Porcentagem de pedidos de turbinas	61
Quadro 8– Linha do tempo Grupo Mota-Engil	65
Quadro 9– Principais obras.....	67
Quadro 10– Porcentagem por país.....	69
Quadro 11– Perguntas e Respostas.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Volume de negócios Teixeira Duarte	48
----------------------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

AINT – Área Internacional

ALCA – Área de Livre Comércio das Américas

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China

ENTAC – Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

CBIC – Câmara Brasileira de Indústria da Construção

CEE – Comunidade Económica Europeia

COMPERJ – Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro

CRT – Concessionária Rodovia do Tietê

FMI – Fundo Monetário Internacional

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

NAFTA – Acordo de Livre Comércio da América do Norte

NESCO – Nova Entrecanales, Cubiertas, Servicios y Obras

OMC – Organização Mundial do Comércio

RLAM – Refinaria Landulpho Alves de Mataripe

RNEST – Refinaria do Nordeste

UE – União Europeia

UOT – Unidade Offshore Techint

UPGN – Unidade de Processamento de Gás Natural

USP – Universidade de São Paulo

WHP – Wellhead Platforms

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 LIMITAÇÕES DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 GLOBALIZAÇÃO	16
2.2 CONTRUÇÃO INTERNACIONAL	17
2.2.1 Contexto Histórico	17
2.2.2 Definições	20
2.2.3 Características	21
2.2.4 Benefícios e dificuldades	24
2.2.5 Governo como fator determinante na internacionalização de uma empresa	26
2.2.6 Movimentos da construção internacional	29
2.3 COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DE EMPRESAS NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL	31
2.3.1 Modelos de competitividade	32
2.3.1.1 Diamante de Porter	32
2.3.1.2 Duplo Diamante	35
2.3.1.3 Diamante Múltiplo	36
2.3.1.4 Dupla-Estrela	38
3 MÉTODO	41
3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2 POPULAÇÃO DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	42
4 RESULTADOS	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL	45
4.2 GRUPO A	47

4.2.1 Grupo Teixeira Duarte.....	48
4.2.1.1 Internacionalização	48
4.2.1.2 Linha do tempo e Panorama individual.....	49
4.2.2 Grupo Acciona	56
4.2.2.1 Internacionalização	56
4.2.2.2 Linha do tempo e Panorama individual.....	57
4.2.3 Grupo Mota-Engil	62
4.2.3.1 Internacionalização	62
4.2.3.2 Linha do tempo e Panorama individual.....	64
4.3 GRUPO B.....	66
4.3.1 Techint Engenharia e Construções	66
4.3.2 Salini-Impregilo	68
4.3.3 Grupo Lena	68
4.4. ANÁLISE GLOBAL.....	70
4.4.1 Relação dos modelos de competitividade com a análise geral.....	73
5 CONCLUSÕES.....	76
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

1 INTRODUÇÃO

O mercado da construção civil mundial sempre foi uma peça chave da economia global. Com o estágio de globalização atingido pelo desenvolvimento de novas tecnologias, o setor passou a contar com novos níveis de concorrência, principalmente em mercados emergentes como África, Oriente Médio, China e América Latina.

Bernardes (2016) destaca que o fenômeno da globalização que expôs a economia brasileira a uma competição acirrada em inúmeros segmentos possivelmente trará o mesmo destino ao mercado da construção civil. O autor refere-se aos novos construtores e desenvolvedores imobiliários internacionais, com novos conceitos de engenharia e de negócios, ou seja, empresas orientadas pelo conceito da “Indústria da construção”, com visões audaciosas sobre o futuro do segmento. Para o mesmo autor, a atuação dessas empresas em território brasileiro exigirá novas competências e uma nova forma de atuação das empresas nacionais.

Para Pereira (2013), a forte depressão da economia europeia e o aperto fiscal nas contas públicas fizeram as construtoras estrangeiras atravessarem o oceano para disputar novos negócios no Brasil. De olho na extensa lista de obras que será licitada nos próximos anos, elas desembarcaram no País em busca de novos contratos.

Com a crise política e econômica instalada no Brasil desde 2014 aliada ao envolvimento de tradicionais empreiteiras do país em escândalos de corrupção, o governo e o setor privado veem como inevitável a chegada de concorrentes externos ao mercado da construção civil brasileiro. Uma das estratégias do governo para abrir o mercado da construção seria aproximar as estrangeiras das empresas brasileiras médias, a fim de dar a estas mais fôlego financeiro. (BONFIM, 2014).

O quadro de corrupção no segmento de construção pesada do Brasil, revelado e combatido pelas operações de investigação da justiça brasileira, poderá transferir o mercado nacional de grandes obras de infraestruturas para empresas estrangeiras. Investigadas na justiça e pressionadas por causa das sanções administrativas e criminais, as grandes empreiteiras nacionais de construção deixam um vazio no mercado. Como reflexo disso, empresas chinesas de construção já assumiram obras e serviços, principalmente no segmento de energia, e começaram a aquisições de companhias nacionais. (AZEVEDO, 2017).

A partir disso, a presente pesquisa visa investigar o comportamento de empresas estrangeiras - na sua maioria provenientes de países desenvolvidos - no mercado da construção civil brasileiro nos últimos 5 anos, bem como a internacionalização destas neste mesmo período. Além disso, procurou-se identificar os reflexos das situações macroeconômicas e políticas vivenciada pelo Brasil no rendimento dos negócios dessas organizações no país. Também buscou-se diagnosticar as consequências em relação a fatias de mercado para as empresas estrangeiras no país, como resultado das investigações sobre irregularidades no âmbito político nas quais houve participação das grandes empreiteiras conhecidas por liderar o mercado da construção até então.

1.1 JUSTIFICATIVA

É de conhecimento geral que globalização na área da construção civil atingiu níveis superiores aos registrados anteriormente à abertura de mercado da década de 90. Empresas estrangeiras podem hoje disputar obras públicas ou até mesmo o mercado imobiliário com outras empresas nacionais. Grandes ou pequenos projetos, empreendimentos de maior porte ou menos complexidade e contratações de obras e serviços estão entre as atuações de empresas estrangeiras - ou seja, cada dia mais a construção civil está se internacionalizando. Mutti (2004) destaca que além de gerar empregos e trazer novas técnicas construtivas, essas empresas trazem métodos e políticas inovadoras de gestão de obras e negócios - normalmente encontradas nos países desenvolvidos, de onde a maioria deste tipo de empresa advém.

No Brasil, ainda são poucas pesquisas relacionadas à internacionalização de empresas no setor da construção civil. Exemplo disto são os trabalhos de Mutti (2004), Miranda (2013), Bridi (2014), e os demais artigos publicados (ver, por exemplo, Vaz, Soeiro e Mutti (2014); Miranda e Mutti (2014); Mutti, Bridi e Miranda (2016)). Até então, este setor era dominado pelas grandes empreiteiras nacionais. No entanto, isso tende a mudar, uma vez que estas envolveram-se em processos investigativos e abriram o mercado para entrada de grandes grupos estrangeiros do ramo. Como ressalta Azevedo (2017), flagrado em atos de corrupção, mercado da construção civil brasileiro vira alvo de empresas estrangeiras.

Em razão deste cenário em mudança, o ENTAC 2016 (Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído), no qual o autor participou, teve como tema principal apresentar os

desafios e as perspectivas da internacionalização da construção, incentivando o desenvolvimento deste trabalho.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a operação de empresas estrangeiras no mercado brasileiro da construção civil a partir de 2010.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o processo de internacionalização das empresas com foco no período de estudo;
- Identificar as principais áreas de atuação no Brasil e as principais atividades desenvolvidas nestas;
- Relacionar, nos casos em que a empresa estudada relatar em seus relatórios anuais, a situação econômica do Brasil com o comportamento das empresas nos setores que operam no país;
- Identificar as características gerais de atuação das empresas.

1.3 LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo delimitou-se em colher informações sobre como se deu o comportamento no mercado da construção civil de grandes construtoras internacionais que atuaram no Brasil no período compreendido entre os anos 2010 a 2016. A coleta de dados deu-se através de relatórios anuais e demonstrativos de contas consolidadas publicados pelas empresas estudadas nesses anos, além de *web sites* oficiais destas e notícias publicadas por veículos de informação.

Encontrou-se limitações quanto à coleta de dados por falta de publicação de informes anuais referentes a alguns anos de algumas das empresas. O próprio método de coleta de dados através de análise documental deu-se em função da dificuldade de acesso às empresas para a realização de estudos de caso profundos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo é composto de cinco capítulos. No primeiro é apresentada uma breve introdução ao tema, os objetivos, as limitações e delimitações, a justificativa e a estrutura do trabalho. No segundo é apresentada a revisão bibliográfica realizada para servir de apoio à pesquisa. O terceiro capítulo descreve os métodos utilizados para coleta de dados. O quarto analisa o grupo de empresas estudadas individualmente quanto à sua internacionalização, operação e principais atividades no mercado brasileiro, para posteriormente observar o comportamento de todas elas em conjunto. No capítulo cinco são feitas as considerações finais, listando os objetivos do trabalho e alcance da pesquisa sobre estes. Por último, são apresentadas as referências bibliográficas do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O material bibliográfico que serviu de base para realização deste estudo está representado resumidamente neste capítulo. Trata-se de maneira geral a globalização, os históricos, as definições e características, os benefícios e as dificuldades, além da influência do governo na construção internacional. Abordou-se também os modelos de competitividade elaborado por diferentes autores. Todos esses temas auxiliaram o entendimento dos aspectos gerais encontrados na internacionalização das empresas no ramo da construção civil.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

2.1.1 Histórico da Globalização

Na busca pelo conceito geral do que é a globalização, pode-se definir como sendo a integração de diferentes regiões do planeta e, conseqüentemente de pessoas em busca de novas informações, tecnologias, conhecimento, cultura, política, ciência e principalmente de mecanismos para melhorias econômicas de suas empresas, instituições ou região. Pode-se determinar então - de maneira comercial e financeira- como um processo econômico que através da intervenção, atuação, troca de serviços e produtos e investimentos de uma determinada empresa com origem em um país qualquer, possa expandir a sua capacidade financeira em outros países. (BARBOSA, 2001).

Para Fabrício e Melhado (2002), no âmbito político, pode-se evidenciar as conseqüências deste processo pela criação de blocos econômicos como a CEE (Comunidade Econômica Europeia), o Mercosul (Mercado Comum do Sul), o NAFTA (Acordo de Livre Comércio da América do Norte), a ALCA (Área de Livre Comércio das Américas), entre outros, com acordos, regulamentações e regras de comércio regidas pela OMC (Organização Mundial do Comércio).

No Brasil, a globalização veio com abertura de mercado e com a estabilização econômica dos anos 90. As reduções de barreiras e tarifas de importação facilitaram a entrada de produtos estrangeiros no país, desencadeando um vigoroso choque de competitividade e expondo a indústria nacional a concorrentes maiores, mais capitalizados, com produtos mais modernos e sujeitos a condições tributárias vantajosas. (FABRÍCIO E MELHADO, 2002).

De acordo com Guerrini, Tauk e Sacomano (1998) a globalização do setor da construção pode assumir três formas: investimentos diretos na habitação, ajuda técnica, participação na comercialização e participação do capital estrangeiro para aumentar a capacidade financeira das empresas a que se associar. Através dessas parcerias seria possível introduzir inovações tecnológicas para diminuir os custos da construção.

2.2 CONSTRUÇÃO INTERNACIONAL

2.2.1 Contexto Histórico

Segundo Mawhinney (2001), a definição mais simples da construção internacional é uma empresa que reside em um país e constrói em outro. No contexto histórico, considera-se a primeira construção internacional, feita por Thomas Brassey em 1841, a ferrovia Paris-Rouen. (MUTTI, 2004). A partir desse marco, houve outras grandes obras internacionais que aconteceram nestes moldes.

Strassmann e Welss (1988 apud MUTTI, 2004), elencaram em ordem cronológica alguns acontecimentos que descrevem o desenvolvimento da construção internacional mundial, alguns deles são mundialmente conhecidos, como o canal de Suez construído por franceses em 1859 e o canal do Panamá em 1904 por americanos. Outros eventos a partir dos anos 50 foram destacados pelos autores: lançamento de programas de desenvolvimento nos novos estados independentes na África e Ásia na década de 50; procura de novos trabalhos de construção nos países subdesenvolvidos, especialmente no Oriente Médio, na década de 60. Destacam ainda que em 1973 houve investimentos em programas de desenvolvimento nacionais em países ricos em petróleo; no final da década de 70, o Oriente Médio em razão da escassez local de empresas contratantes, mão de obra disponível, equipamentos e material, tornou-se esse mercado aberto à concorrência internacional; na década de 80 houve queda no valor dos contratos de firmas estrangeiras no Oriente Médio devido a queda dos preços de petróleo e também de saturação da demanda de construção. Como ponto positivo pode-se citar a entrada de construtoras do terceiro mundo no mercado mundial em 1988.

Sobre este mesmo ano, Siehler (1988 apud MUTTI, 2004) cita que a abertura dos antigos países comunistas da Europa Oriental, da antiga União Soviética, da República Popular da China

e o enorme crescimento econômico na região do Sudeste Asiático fez a indústria da construção civil internacional encarar oportunidades antes nunca vista. Tal autor ainda destaca outros eventos recentes: em 1997 a crise asiática fez os países do Sudeste Asiático e da Coreia do Sul entrar em uma profunda recessão. Posteriormente Japão, Rússia, Brasil e outras regiões do mundo também seguiram o mesmo caminho e uma crise global surgiu. No entanto, ao final do milênio, o mercado da construção internacional estava à caminho da recuperação.

A partir do ano 1999 houve um crescimento dos mercados da Europa Central e Oriental. Já nos anos 2000, conflitos no Oriente Médio abriram oportunidades para empresas internacionais atuarem na reconstrução da região. O ano de 2003 foi marcado pelo surgimento do mercado na China e a entrada de empreiteiros chineses no âmbito internacional. Mutti (2004) finaliza comentando que o fenômeno de construção internacional tem estado presente por um longo tempo. O intercâmbio de empresas e países tem sido impulsionado pela necessidade de trabalhos de construção. Também é possível ressaltar que trabalhos de reconstrução também fazem parte desse intercâmbio.

De acordo com Ofori (2003), empreiteiros de alguns países desenvolvidos dominam o mercado da construção civil. No entanto, o número de empresas internacionais de países de renda média e em desenvolvimento (como Brasil, China, Chipre, Coréia e Turquia) tem aumentado. O autor sugere que as vantagens específicas de empresas oriundas desses países são o acesso à mão-de-obra de baixo custo e altamente qualificada na tecnologia disponível e / ou proximidade geográfica, cultural e linguística aos seus mercados. Alguns autores destacam o apoio de seus governos, incluindo créditos, garantia de exportação, taxas preferenciais e outros incentivos de desenvolvimento e exportação.

Com exceção da empreiteira Mendes Junior que participou de alguns projetos no exterior entre 1969 e 1979, no âmbito nacional, a história de empresas brasileiras que se internacionalizaram pode ser contada por um grupo de empresas familiares e nacionais, fundadas por volta da década de 40 e transformadas em multinacionais a partir do final da década de 70. (CAMPOS, 2009).

Para Campos (2009), uma explicação para todas as grandes empresas internacionalizarem-se - excluindo a Mendes Junior - no período entre 1978 e 1984 é o esgotamento do modelo econômico imposto pela ditadura militar dos anos 70. Os índices de endividamento público do Estado, que era principal cliente das companhias antes citadas, fez diminuir a contratação de

grandes obras e então houve a necessidade, por parte dessas empresas, de ramificar e buscar novos clientes. A experiência técnica e o capital acumulado em grandes obras desde meados dos anos 50 facilitou a atuação em mercados como o latino-americano e africano.

Scherer (2012) analisou a trajetória e os resultados obtidos por quatro empresas brasileiras precursoras na internacionalização da construção civil. São elas Queiroz Galvão, Mendes Junior, Norberto Odebrecht e Andrade Gutierrez. Algumas delas tiveram experiências negativas, especialmente no ponto de vista econômico. Foi o caso da construtora Queiroz Galvão que em 1984 na construção de uma barragem no Uruguai, segundo o diretor da Área Internacional, a empresa atuou como se fosse uma obra no Brasil, portanto sem se adaptar às condições do local. A Queiroz Galvão perdeu muito economicamente e interrompeu as atividades internacionais até que em 1994 firmou um contrato na Bolívia.

Um fato notável citado por Scherer (2012) em relação à internacionalização das empresas é que houve uma semelhança quanto à busca por ambientes onde a proximidade cultural era maior. Países da América Latina e posteriormente da África foram escolhidos por essas empresas para iniciarem suas experiências na área internacional. Porém, nos anos 90, a Andrade Gutierrez intensificou a expansão no mercado internacional e consolidou a presença no mercado europeu com a compra da empresa portuguesa de médio porte Zagope. A compra dessa empresa fez com que o grupo brasileiro se adequasse às legislações da Comunidade Europeia, que protegia seu mercado em relação às empresas não europeias. Recentemente, a Zagope tornou-se responsável pela conquista dos mercados internacionais em todo o mundo, exceto a América Latina que passou a ser o foco da construtora Andrade Gutierrez.

Assim como a Andrade Gutierrez, em 1988 a empresa Odebrecht comprou a empresa portuguesa José Bento Pedroso & Filhos, rebatizada Bento Pedroso Construções (BPC), para poder atuar em Portugal. Já no início da década de 90, a Odebrecht deslocou o foco internacional para o então chamado Primeiro Mundo e foi a primeira empresa brasileira a vencer uma concorrência pública nos Estados Unidos. (SCHERER, 2012).

As quatro análises feitas por Scherer (2012) foram resumidas em um quadro sintetizado pela autora:

Quadro 1- Internacionalização: síntese

SUBCATEGORIA	ANDRADE GUTIERREZ	MENDES JÚNIOR	NORBERTO ODEBRECHT	QUEIROZ GALVÃO
Internacionalização	<p><i>Início:</i> 1984, Congo <i>Motivo:</i> alternativa à escassez de obras no Brasil. <i>Resultados</i> : positivos nas primeiras obras (decisão de apostar no potencial, na cultura e na exposição internacional). <i>Forma de entrada:</i> varia, depende do cliente. <i>Aprendizado:</i> levou à reorientação (equipe mínima de brasileiros no exterior e Zagope para Europa). <i>Planejamento estratégico:</i> foco atual na América Latina (restrição).</p>	<p><i>Início:</i> 1969, Bolívia. <i>Motivos para ida:</i> diversificar o risco. <i>África:</i> incentivos governamentais. <i>Forma de entrada:</i> parcerias com grandes empresas. <i>1978, Iraque:</i> busca de oportunidades, facilidades políticas e religiosas, reciprocidade. <i>Final dos anos 80:</i> mercado alternativo à crise (retorno à América Latina). 2004. <i>Entrada</i> com sócio local (país estratégico para “permanecer viva no Mercado internacional”).</p>	<p><i>Início:</i> 1979, Peru e Chile; 1980, África. <i>Motivo:</i> resposta à diminuição dos investimentos públicos. <i>Expansão</i> contínua da presença internacional: <i>1990</i>, foco Primeiro Mundo – EUA para fortalecer competitividade. <i>Forma de entrada:</i> varia, legislação local e oportunidades. Sempre com <i>parceiros locais</i>. <i>2003:</i> Oriente Médio. <i>Escolha de países:</i> expectativa de longo prazo – “50 anos”. <i>Organização global</i> com base no Brasil “ Sobreviver, crescer, perpetuar”.</p>	<p><i>Início:</i> 1984: Uruguai (resultado negativo); 1992: estruturação área internacional; 1994: Bolívia – retorno atividade internacional <i>Motivos para ida:</i> competir com multinacionais e manter faturamento. <i>Foco:</i> América Latina <i>Motivo escolha:</i> proximidade física e cultural e contratos de menor valor. <i>Forma de entrada:</i> consórcios com empresas menores. <i>Resultados:</i> financeiros ainda negativos; positivos em experiência, amadurecimento, aperfeiçoamento cultural e base para futuro.</p>

Fonte: Scherer (2012).

2.2.2 Definições

Alguns autores seguem uma linha mais ampla sobre a definição de internacionalização, como por exemplo Strassmann e Wells (1988 *apud* MUTTI, 2004) que define construção internacional como uma empresa de um determinado país atuando sob contrato em outro país. Mawhinney (2001) sugere que a definição mais simples de construção internacional é determinada por uma empresa que reside em um país e constrói em outro. Porém, ele ressalta que essa definição carrega consigo muitas complicações dos negócios globais de hoje como por exemplo a identificação da nacionalidade da empresa. Hoje em dia há empresas com nacionalidade diferente da original, ou seja, sediada em outro país que não o de origem, mas que constroem em outros países.

Outros autores tem interpretações que diferem das citadas anteriormente pois acreditam estar descontextualizadas. Para Bon e Crosthwaite (2000 *apud* MUTTI 2004), a definição

atualizada deve incluir projetos onde uma empresa de um determinado país sofra competição de uma empresa de outra nacionalidade para um projeto em seu próprio país.

2.2.3 Características

Para Mawhinney (2001) e Ofori (2003), o ambiente do mercado internacional é muito mais complexo, heterogêneo e hostil quando comparado ao mercado interno.

Se o ambiente internacional de negócios é complicado, ambiente de construção internacional é ainda mais, ele inclui: estrutura do setor fragmentado, dispersão geográfica, diminuição da demanda, o fornecimento de longo prazo em empréstimos, altos níveis de risco (incluindo condições climáticas, flutuações cambiais, repatriação de lucros), a exigência de um parceiro local (em alguns casos), e diferentes formas de pagamento, como o pagamento através de bens comerciais. (MALE 1991 apud MUTTI, 2004, p.19).

Mawhinney (2001) considera que a viabilidade de qualquer empresa de construção internacional deve ser visualizada em vários contextos: o crescimento e a estabilidade do mercado interno da empresa, das regiões ou dos mercados em que a ela opera, além dos negócios globais de construção e sua sustentabilidade.

A internacionalização de uma empresa de engenharia e construção é complexa: exige estudos de casos, de mercados, avaliações de riscos e análises de viabilidade econômica - pois a situação econômica encontrada no mercado doméstico de uma empresa pode ser totalmente diferente da situação de um possível mercado externo de atuação. Em relação a isso, é importante destacar que as dificuldades de empresas que tem sua operação consolidada em um país desenvolvido pode ser diferente dos desafios encontrados por organizações oriundas de países em desenvolvimento, que investem em países desenvolvidos. (MUTTI, 2004).

Jaring (2009) acredita que a construção internacional aconteça devido a dois grupos de fatores principais: internos e externos. Fatores internos são algumas condições disponíveis em uma organização que impulsionam e apoia para competir não apenas na sua região doméstica. Por outro lado, fatores externos são algumas das características fora de uma empresa que estimula ou incentiva a presença de construção internacional e apoio empresas nacionais para estabelecer-se nos mercados externos.

Como fatores internos, para ser capaz de competir nos mercados internacionais, uma empresa precisa dotar-se de vários recursos internacionalmente adequados para entrar nos mercados competitivos. À medida que a indústria da construção civil internacional está preocupada principalmente com a construção em grande escala, só os grandes empreiteiros tecnologicamente qualificados estão autorizados a celebrar grandes contratos. (RAFTERY et al, 1998 apud JARING, 2009). Além disso, Gunhan e Arditi (2005 apud JARING, 2009) pesquisaram vários fatores de resistência dentro de uma empresa que faz entrar nos mercados internacionais com facilidade. O fator de força mais importante para uma organização empresarial entrar nos mercado internacional é histórico, ou seja, a empresa tem de vir para os mercados com conhecimentos especializados que distingue dos outros. Destaca-se também a capacidade de gerenciamento de projeto, que se torna um fator importante para dar força necessária à uma empresa para atuar internacionalmente. Além disso, uma companhia tem de criar ou manter uma rede internacional, a sua força financeira e equipamentos, apoio material e de trabalho.

Como fator externo, Jaring (2009) citou *Booms* econômicos como resultado da venda de petróleo um dos fatores que estimulam uma construção internacional. Como consequência do enriquecimento de países ricos em petróleo e a sua demanda por infraestrutura, torna-se um ambiente extremamente atrativo para grandes empreiteiras de construção pesada. Outro fator encorajador para mercados internacionais vem do governo. Em seu trabalho, Raftery et al (1998 apud JARING, 2009) apontou vários papéis do governo que podem ser conduzidos:

- Remoção ou relaxamento de barreiras no repatriamento de lucros;
- Adoção de uma política fiscal transparente, nomeadamente através da concessão de tratamento fiscal igual às empresas estrangeiras e locais;
- Adoção de acordos de dupla tributação com outros países;
- Oferecimento de taxas de juros preferenciais para *joint ventures* onde há maioria de capital por parceiros locais;
- Celebração de acordos bilaterais com governos estrangeiros para garantir a segurança do investimento.

Outra característica notável da construção internacional é a estratégia para a seleção de mercados. Castro (2008) destaca a teoria eclética de internacionalização de Dunning, que procura explicar por meio de motivações econômicas a decisão de produzir ou não em um mercado

externo. Dunning (1980) refere-se a algumas variáveis, tanto operacionais de uma empresa, quanto estruturais de um país e indústria, que trabalhadas em conjunto explicam a decisão de uma empresa em atuar internacionalmente. Para isso, ele analisou 3 elementos: vantagens de propriedade relacionadas ao local, Locação e Internalização. O primeiro elemento destaca principalmente as capacidades desenvolvidas por uma empresa para que ela se posicione em destaque se comparado à outras empresas locais ou estrangeiras. Entre algumas vantagens, pode-se citar o conhecimento e habilidade técnicas adquiridas com o tempo, os investimentos viáveis condicionados ao tamanho do mercado local, além da diversidade e qualidade do produto aliadas à maior produtividade. O segundo elemento baseia-se principalmente em localizar da melhor maneira possível as atividades de uma empresa para obter acesso à mão-de-obra, capital, materiais e insumos mais baratos, como também ter o mercado consumidor mais próximo afim de evitar custos de transporte e tarifas. No último elemento a empresa analisa as vantagens econômicas entre os custos de incorporação e organização produtiva no mercado externo e os custos de transação associados a transferência de capacidades a um produtor local. Caso o primeiro for inferior, a empresa preferencialmente escolhe explorar as atividades através da propriedade direta, excluindo a possibilidade da adoção de *joint ventures*, licenças, franquias ou acordos com empresas locais.

Uma segunda teoria abordada por Castro (2008) é a comportamental, na qual trata da análise do ambiente de negócios da empresa. Segundo tal autora “a teoria diz que a transformação da empresa doméstica em multinacional depende das características desta, do setor ou do ambiente macroeconômico e legal, normalmente implica como parte de um processo de penetração gradual no mercado externo”. (CASTRO, 2008, p.44). Portanto, trata-se a internacionalização como um processo gradual que envolve conhecimento do ambiente interno da empresa. À medida que inicia o processo, a experiência e o conhecimento sobre o mercado externo cresce e conseqüentemente aumenta a confiança de investimentos de recursos no país. (BRIDI, 2014).

No entanto o mercado da indústria de construção global não segue os padrões de outras indústrias. A maior parte deste parece ser um conjunto de sub-mercados fragmentados, com grande parte do trabalho realizado localmente por agentes locais em mercados localizados. (MAWHINNEY, 2001).

Ainda sobre o contexto de entrada de empresas em mercados externos, Mawhinney (2001) ressalta que empresas multinacionais são pioneiras em mercados difíceis. Por terem um maior conhecimento e habilidade técnica, suas experiências servem como aprendizado e estímulo para outras empresas, além de criarem padrões internacionais. Mutti (2004) acredita que há um favorecimento às ações internacionais para grandes empresas, pois elas detêm acesso a melhores informações, apoio governamental e ferramentas eficientes para avaliação de riscos. Além disso, solicitam subsídios e garantias ao governo, uma vez que a locação de recursos não limita os investimentos.

O mercado da construção internacional pode ser benéfico para economia de um país, visto que, apesar de muitas etapas necessitarem conhecimentos locais para uma melhor adaptação de projeto à cultura de cada país, as construtoras continuam a utilizar seus fornecedores domésticos. (MIRANDA, 2013; MUTTI, 2004).

2.2.4 Benefícios e Dificuldades

Basicamente, uma empresa procura novos mercados para diminuir os riscos atrelados aos ambientes economicamente instáveis causados por crises econômicas e políticas de uma nação. Exemplificando, se uma empresa atua em dois países - sendo que o primeiro deles passa por uma crise financeira e outro está em expansão econômica, é mais interessante para a determinada empresa concentrar os investimentos no país onde a economia é próspera, ou seja, no segundo país. Empresas que se limitam a poucos mercados ou somente mercados domésticos estão mais vulneráveis que empresas com atuação global. (MUTTI, 2004; BRIDI, 2014).

Mesmo assim, adotar uma política internacional em uma empresa não é simples. Para atuar no mercado externo, as empresas enfrentam grandes problemas - a maioria deles podem ser evidenciados pelos riscos que vários autores já citaram. Mutti, Araújo e Flanagan (2006) destacam que os riscos para atuação internacional de uma empresa podem ser resumidos em: riscos tecnológicos, riscos de construção, riscos de operação, riscos de suprimentos, riscos de renda, riscos financeiros, riscos ambientais, riscos políticos, riscos legais e de flutuação de moeda estrangeira. Já Ofori (2003), lista outros riscos: instabilidade política, econômica e financeira; discriminação de preços em favor dos empreiteiros locais; exclusão de empresas estrangeiras de alguns tipos de trabalho; exigência de subcontratar parte do trabalho, ou formar parcerias com

empresas do país de origem; níveis elevados de impostos e outros encargos para os empreiteiros estrangeiros; restrições cambiais; qualidade baixa e variável de trabalho local; e desafios de logística dos projetos.

Para Mutti (2004), a captação de uma moeda forte e a diversificação de mercados, como já apontado anteriormente, são os pontos positivos da internacionalização. Para empresas brasileiras no entanto, ela cita alguns problemas enfrentados nesse processo: clima e topografia; mão de obra local; legislação (relacionado com impostos e repatriação do capital investido); legislação trabalhista, sindicatos locais, legislação contábil local, obtenção de visto de trabalho para os operários; corrupção, riscos e conflitos políticos; logística para transporte e descarga de material, sem fácil acesso; problemas alfandegários para transporte de equipamentos e burocracia interna e externa; necessidade de grandes investimentos financeiros, em longo prazo; necessidades de garantias financeiras para contratos; vulnerabilidade a fornecedores: estes podem estar ligados a competidores locais, fechando o mercado; cultura; idioma; riscos de flutuação da moeda brasileira; escala de negócios; capitalização da empresa; níveis de exigência locais são sempre mais altos para empresas estrangeiras; diferença nas especificações de materiais locais, o que torna difícil utilizar materiais brasileiros; o conhecimento das especificações técnicas dos materiais locais leva tempo e contribui para o fechamento de mercado; a inadequação do suporte recebido do governo brasileiro.

Mutti (2004) ainda ressaltou que empresas brasileiras encontram dificuldades com a burocracia, financiamento e entraves encontrados no local de atuação, sendo eles conflitos locais, legislação, cultura e qualidade da mão-de-obra, sem levar em conta as dificuldades encontradas quando há uma concorrência de empresas que recebem suporte financeiro ou favorecimentos por parte de seus governos.

Ofori (2003) retrata bem essa situação ao mencionar que devido à especificidade de localização de itens construídos, o setor da indústria da construção é “local” por natureza em termos de condições climáticas, regulatórias, políticas e sociais, bem como as abordagens necessárias para aquisição de recursos e logísticas. Em outras palavras, Bridi (2014) ressalta que as empresas domésticas possuem vantagens sobre as estrangeiras no que se refere ao conhecimento da língua e dos métodos e procedimentos relacionados à cultura do local, conhecimento das leis e dos sistemas administrativos políticos que oferecem preferências às empresas locais, carteira de clientes, fornecedores, aliados e rede de contatos já estabelecidos.

Além disso, há uma cobrança de impostos e encargos maiores às companhias estrangeiras, além da exclusão destas para determinados tipos de serviços e a diferença da qualidade da mão-de-obra encontrada por estas empresas.

2.2.5 Governo como fator determinante na internacionalização de uma empresa

A atuação de um governo sobre empresas estrangeiras varia muito em relação à situação econômica e política em que o país vive. Como já mencionado no capítulo anterior, alguns governos tendem a dificultar a entrada de grupos empresariais estrangeiros em seu território com a adoção de políticas protecionistas e favorecimentos à empresas nacionais. No entanto, o oposto também acontece. Alguns países como África, América Latina e Oriente Médio vem nos últimos anos abrindo oportunidades para empresas estrangeiras. Essas regiões possuem interesses em absorver a qualidade técnica e o conhecimento destas, além de gerar emprego e fomentar a economia.

Mawhinney (2001) cita 4 interesses de governos na construção internacional:

- Interesse no sucesso da economia da nação, como também o sucesso em termos de exportação, provendo assistência em geral;
- Interesse em relação a fornecer financiamento vinculado à cobrança e retenção de impostos e outros fundos nacionais;
- Interesse estatístico, fornecendo informações estatísticas vitais para a avaliação do progresso nacional;
- Interesse em agir como um cliente, tanto sozinho quanto em associação com outros governos.

Miranda (2013) ressalta ainda que a listagem de Mawhinney é interessante, pois revela o papel do governo como um todo, porém destaca também que nem todos os governos estão dispostos a cumprir todos esses papéis, muitos vão apenas usar esses interesses como forma de atrair investidores estrangeiros.

No Brasil, Acioly, Lima e Ribeiro (2011) elaboraram os métodos utilizados pela política pública de fomento ao processo de internacionalização das empresas:

- Apoio informacional, assistência técnica e outras orientações (disponibilização de publicações, base de dados, facilitação de contatos, promoção de seminários, organização de

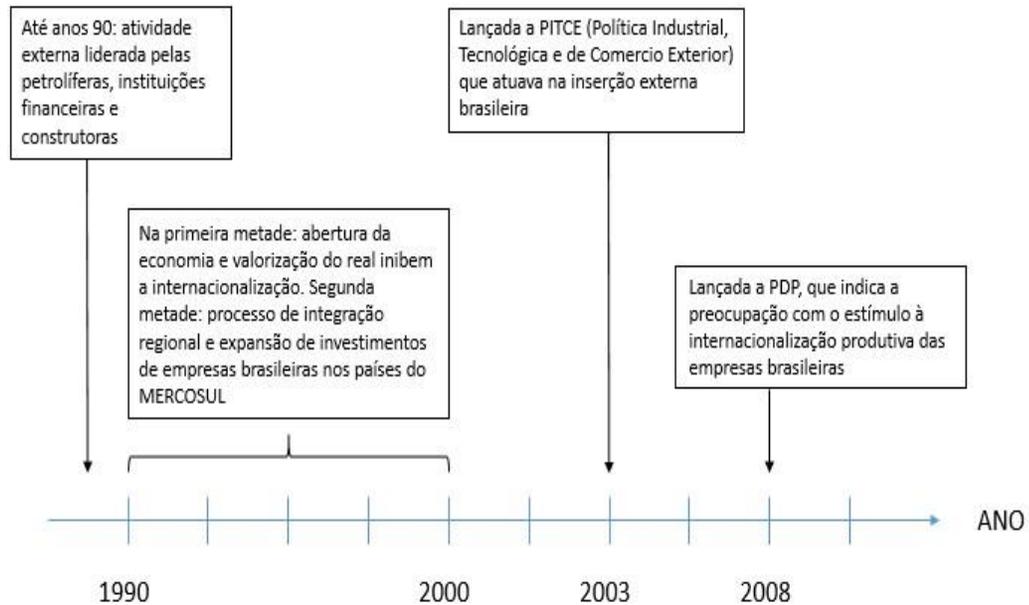
missões oficiais; treinamento, serviços técnicos – como assistência legal, consultorias, estudos de viabilidade);

- Criação de *comfort zone* (criação no país de destino do investimento de um *one stop point*, onde é possível o acesso facilitado a vários serviços num mesmo lugar);
- Instrumentos fiscais e tributários (redução do custo dos projetos de investimentos no exterior, por meio de incentivos fiscais e isenções tarifárias);
- Instrumentos de mitigação de risco, incluindo o risco político (garantias de cobertura para casos de restrições a transferência de moedas e expropriações, frente às guerras civis e outras turbulências políticas);
- Instrumentos de financiamento (disponibilização de linhas de financiamento específicas, empréstimos preferenciais, créditos de exportações);
- Acordos internacionais (celebração de acordos por parte dos Estados, envolvendo países considerados prioritários para investir – geralmente tratados de proteção jurídica dos investimentos e eliminação da bitributação).

Bridi (2014) ressalta que um outro passo importante para fortalecer medidas que favorecem a internacionalização das empresas é a assinatura de novos acordos que evitam a bitributação. No entanto, o Brasil não vem praticando esses novos acordos. Ele cita que entre os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) o Brasil é o que firmou o menor número de tratados que evitam a bitributação, 12 em dez anos, e apenas dois acordos de investimentos no mesmo período de tempo. Em contrapartida, medidas foram tomadas pelo governo federal para garantir a competitividade das empresas no longo prazo, incluindo no mercado internacional.

Ainda Bridi (2014), sintetizou uma linha do tempo em que resume as principais ações do governo relacionadas à internacionalização.

Figura 1 – Linha do tempo dos principais eventos do governo relacionados à internacionalização



Fonte: Bridi (2014).

O financiamento das empresas que se internacionalizaram, na sua maior parte deles advém do BNDES, que para apoiar essas empresas criou a Área Internacional (AINT), contribuindo no financiamento direto às operações de internacionalização destas. A partir de 2003, o banco começou a apoiar o Investimento Direto Estrangeiro (IDE). No entanto, somente em 2005 as normas de financiamento internacional passaram a fomentar a internacionalização das empresas brasileiras. Uma das empresas que obtiveram financiamento do banco já antes citada, Norberto Odebrecht S.A., recebeu subsídio de mais da metade de um total de 48 projetos de infraestrutura na América Latina. (BRIDI, 2014).

No contexto atual, Santos (2015) debate a abertura de mercado para empresas estrangeiras no setor da construção civil após o envolvimento das tradicionais empreiteiras brasileiras em escândalos pela prática de atos ilícitos. Em entrevista a Santos, o professor da USP (Universidade de São Paulo) Paulo Roberto Feldmann destaca três motivos que já seriam suficientes para que construtoras internacionais passassem a disputar licitações de obras públicas no país: a chance de tirar o atraso da infraestrutura nacional, contratos mais baratos e a entrada de novas tecnologias, equipamentos e sistemas construtivos. Para o professor, o que dificultava a entrada de empresas

estrangeiras no setor não era a legislação, mas sim os editais de licitação que incluíam requisitos, tais como número mínimo de obras já realizadas no Brasil. Tal requisito excluía várias empresas estrangeiras.

Por outro lado, como reflexo da abertura de mercado, Silveira (2017) cita o caso para a retomada das obras de construção da Unidade de Processamento de Gás Natural (UPGN) do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ), em que a estatal brasileira Petrobras convidou 30 empresas, todas estrangeiras, para participarem da licitação. Segundo tal autor, em função das investigações da justiça brasileira no envolvimento das grandes construtoras brasileiras em atos ilícitos, estas estão impedidas de participar de concorrências da estatal. A obra estava anteriormente a cargo de uma empresa brasileira que decidiu quebrar o contrato alegando que o valor firmado não seria suficiente para cobrir os custos.

2.2.6 Movimentos da construção internacional

O início do século XXI tem sido marcado por profundas transformações no ambiente econômico mundial. Há uma redistribuição da riqueza global, visto que as economias de países em desenvolvimento e em transição crescem frente às economias já desenvolvidas. Segundo Acioly, Lima e Ribeiro (2011), a parcela dos países ricos no PIB mundial, que era de 63% em 2000, passou para 52% em 2010, segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI). Esse processo foi consequência principalmente do crescimento acentuado dos países asiáticos na produção mundial de riqueza e teve uma aceleração ainda maior após a crise financeira internacional de 2008.

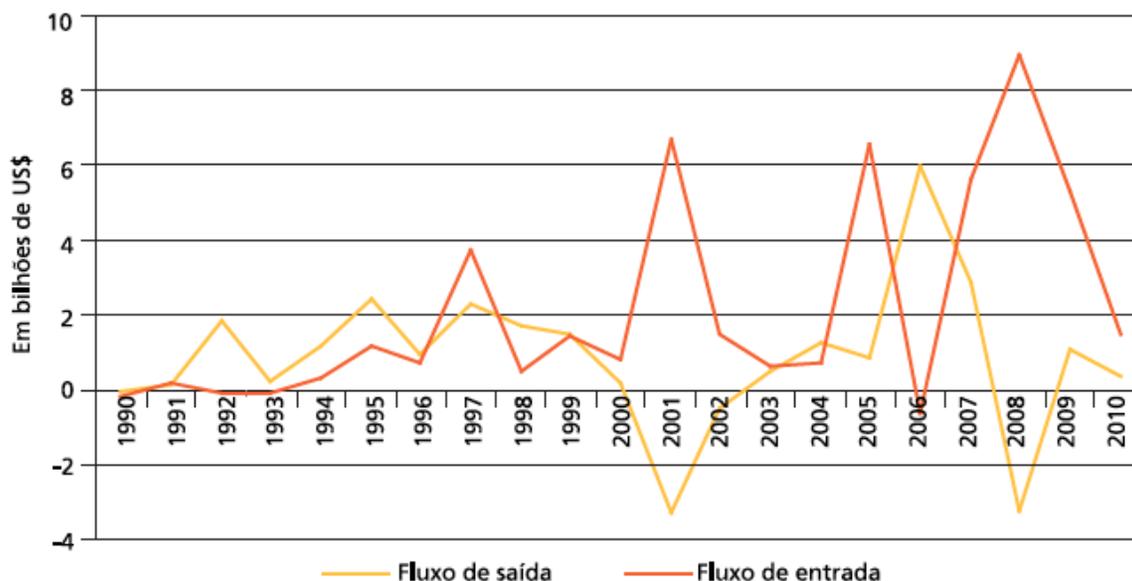
De acordo com Acioly, Lima e Ribeiro (2011), a ascensão dos países chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), com destaque para a China que teve um crescimento acima da média mundial na última década, fez área da construção internacional também seguir esse fluxo. Isso pode ser evidenciado pelo estudo de caso abordado por Miranda (2013). Segundo a autora, a partir do ano 2000 os continentes Europeu e Asiático passaram a dominar os projetos da empresa, representando juntos, no período de 2000 a 2015, 80% dos empreendimentos desta. O continente africano se torna mais presente a partir do ano de 2009.

Ofori (2003) previu que cada vez mais os grandes projetos se afastariam de centros como Europa, em direção à Ásia- Pacífico, África e América do Sul, levando a aumentos nos riscos

políticos e logísticos para as empresas europeias. Porém, na análise feita por Miranda (2013), a empresa continuou desenvolvendo inúmeros projetos de grande porte no continente europeu-inclusive nos países que atravessavam enormes crises na época da análise. No geral, a empresa estudada pela autora segue a tendência global de expansão das empresas de países desenvolvidos para os continentes em desenvolvimento.

O mercado africano recebeu cada vez mais investimentos estrangeiros com objetivo de atuar em diversos segmentos, tais como construção civil, infraestrutura, mineração, entre outros. Acioly, Lima e Ribeiro (2011) apresentaram um gráfico expondo os fluxos de entrada e saída de investimentos diretos estrangeiros na África do Sul.

Figura 2 - Fluxo de entrada e saída de investimentos diretos estrangeiros na África do Sul



Fonte: Acioly, Lima e Ribeiro (2011).

Na última década o mercado da construção asiática tem sido o que mais cresce. A China é notavelmente o país de maior destaque, seguido pela Índia, Indonésia e Vietnã. No ano de 2011, pesquisas indicaram que mais de 40% de todos os serviços de construção não residencial realizados na Ásia-Pacífico, estavam concentrados na China - quase o dobro de todo o mercado da construção japonês. (MIRANDA, 2013).

2.3 COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DE EMPRESAS NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A regra geral para o mercado internacional é que empresas nacionais tendem a ter vantagens em relação às empresas estrangeiras que atuam no país. Para Ofori (2003), as vantagens competitivas das empresas domésticas em relação aos contratantes estrangeiros são: linguagem; conhecimento dos métodos e procedimentos adequados relativos às culturas, práticas e clima; conhecimento de leis, regulamentos, políticas e sistemas administrativos; base de clientes estabelecida e histórico; político-econômicas que possam oferecer preferências; e redes existentes de alianças estratégicas, fornecedores e subcontratados. Mutti (2004) cita ainda que essas vantagens podem ser as grandes razões para que as empresas estrangeiras procurem o estabelecimento de parcerias com organizações do país anfitrião. Porém, Porter (1993) alerta para o fato de que raramente essas alianças são a solução. A princípio, podem proporcionar benefícios seletivos à ambas as partes, mas sempre envolvem custos significativos em termos de coordenação, conciliação de metas com uma entidade independente, criação de um competidor e abandono de lucros.

Para Miranda (2013), instalar escritórios ou unidades em cada país em que executa projetos pode ser um fator positivo para a empresa estrangeira, visto que muitos dos serviços devem ser realizados onde está o comprador.

Segundo Ofori (2003), para as empresas estrangeiras quebrarem as vantagens das empresas locais e superar os problemas da construção internacional, deve haver alguma imperfeição nos mercados, fatores de produção e interferência na concorrência por parte de governos ou empresas. Para entrar e competir na construção internacional, o conhecimento técnico em vez do investimento de capital é a maior dificuldade encontrada por empresas estrangeiras. Por outro lado, a natureza tipicamente grande, complexa e única dos projetos de construção significa que o acesso aos insumos-chave como o trabalho qualificado e o capital são cruciais. Para tal autor, as vantagens específicas da empresa são o nome da empresa, que incorpora a sua reputação e experiência e o tamanho destas com relação aos recursos. Já as vantagens específicas de um país incluem o câmbio entre a moeda nacional e a moeda do país de origem da empresa; a proximidade geográfica ao mercado; as relações políticas, históricas, linguísticas, culturais e econômicas entre o país de origem e o país de acolhimento; os

investimentos estrangeiros diretos feitos pelas empresas do país de origem; e os pontos fortes das ligações intersetoriais na economia do país de origem.

De acordo com Mutti (2004), os pré-requisitos para a competitividade internacional são: o histórico da empresa, o conhecimento corporativo, a estrutura de comunicação, recursos e capacidade de gerenciamento de riscos; recursos humanos e sua gestão; tecnologia; e incentivos e desincentivos do governo. Para a autora, o conhecimento gerencial é o mais importante devido às peculiaridades e problemas de projetos no exterior. Para tratar da competitividade nos países em desenvolvimento, a autora diz que as empresas internacionais de construção de países em desenvolvimento geralmente se concentram em outros países em desenvolvimento como mercados de atuação, pois tais países necessitam de obras, especialmente infraestrutura.

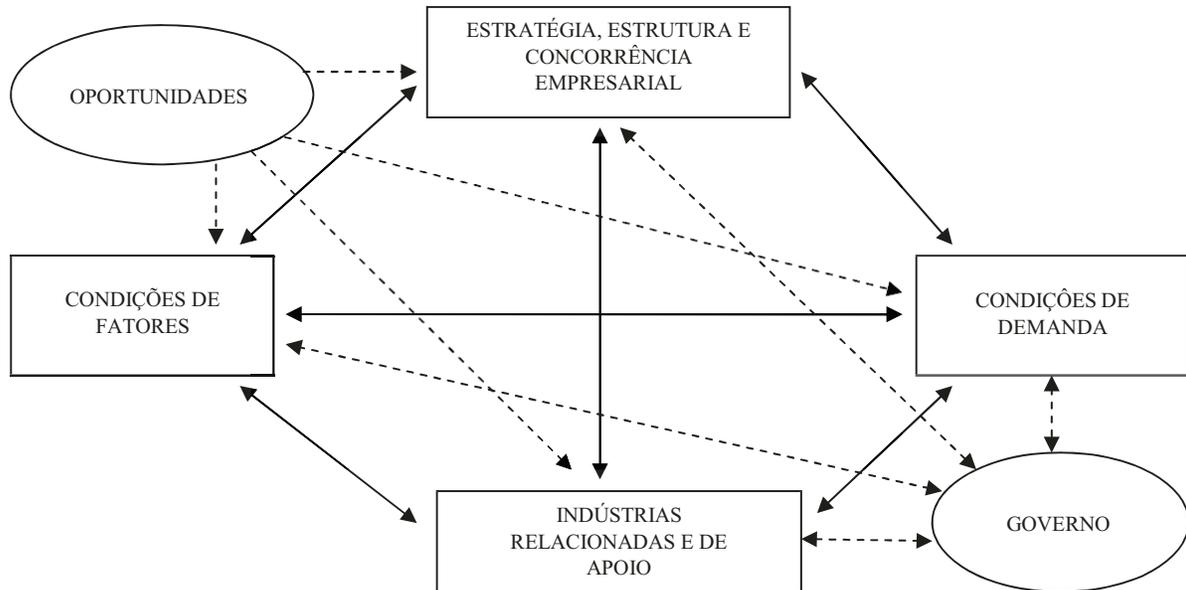
2.3.1 Modelos de Competitividade

No mercado internacional, o aspecto competitividade no sentido de desempenho, vantagem e estratégia competitiva assume grande importância. Assim, vários autores criaram modelos para a análise da competitividade das empresas de uma indústria em geral. Como exemplo, Porter (1993), apresentou o *Diamante*, criado para a análise de indústrias de exportação de produtos em geral. Já outros autores, como Rugman e D’Cruz (1993), Cartwright (1993) e Mutti (2004), adaptaram a partir do duplo diamante modelos mais adequados à análise da competitividade na operação internacional de empresas da construção.

2.3.1.1 Diamante de Porter

Esse modelo tem sido adaptado para apoio na análise da competitividade de empresas em varias áreas econômicas. A ferramenta sugere 4 determinantes principais, diretamente relacionados e que conferem vantagem competitiva às empresas de um país, como também aponta dois outros determinantes secundários que exercem influência sobre os principais. A figura 3 mostra o diamante desenvolvido pelo economista. Devido ao fato da estrutura do modelo se assemelhar a forma de um diamante, o modelo ficou conhecido com o Diamante de Porter.

Figura 3 – Diamante de Porter



Fonte: Mutti (2004)

As definições de cada fator determinado por Porter estão descritas a seguir:

- Condições de fatores (fatores básicos): os fatores de produção da nação, tais como mão de obra qualificada, infraestrutura e recursos naturais, necessários à competição em determinadas indústrias.
- Condições de demanda: a força e o tamanho da demanda doméstica para o produto ou serviço da indústria.
- Indústrias relacionadas e de apoio: a existência de indústrias fornecedoras e indústrias relacionadas no país, que são competitivas internacionalmente.
- Estratégia, estrutura e concorrência empresarial: as condições na nação que governam como as empresas são criadas, organizadas e administradas, e a natureza da rivalidade doméstica.
- Oportunidades: acontecimentos fora do controle das empresas (e geralmente do governo do país), tais como invenções puras, avanços em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos e grandes mudanças na demanda do mercado externo.
- Governo: a implementação de políticas que influenciam cada um dos determinantes.

Segundo Porter (1990), a vantagem em cada determinante não é um pré-requisito para a vantagem competitiva em uma indústria. A interação de vantagem em muitos determinantes produz benefícios auto-reforçadores que são extremamente difíceis para rivais estrangeiros anular ou replicar. O efeito de um determinante depende do estado dos outros, ou seja, as vantagens em todo o diamante são necessárias para alcançar e sustentar o sucesso competitivo (MUTTI, 2004).

Mutti (2004) traz em sua tese o ponto de vista de diferentes autores e enfatiza que “como toda teoria, o diamante tem suas forças e fraquezas”. A autora cita que alguns pesquisadores criticam o fato de que a maioria dos países que compõem o estudo feito pelo economista são desenvolvidos e, portanto, questionam a aplicabilidade do quadro à todos os países. A autora exemplifica o estudo feito por Oz (2001, *apud* Mutti 2004) que relata a experiência da aplicabilidade do quadro na Turquia, onde, por ser um país em desenvolvimento de renda média, foi possível aplicar a estrutura do diamante de Porter para o setor da construção.

Outro Ponto criticado pelos autores Stopford e Strange (1991, *apud* Mutti 2004) é a inclusão do governo como determinante secundário. O autor do modelo quase que ignora completamente as mudanças no sistema mundial fora dos países e não reconhece a composição do governo como grupos de partidos com interesses diferentes. Ele também não examina a interação entre a competitividade internacional das empresas locais e a política governamental. Segundo Mutti, tais autores ainda propõem agregar explicitamente o papel da política governamental como um determinante principal no Diamante e adicionar as mudanças da competição global e das instituições internacionais como fatores gerais.

A não inclusão da cultura nacional é outro ponto alvo de crítica por outros autores. Van den Bosch e Van Prooijen (1992, *apud* Mutti 2004) concluem em suas teses que a cultura de um país influencia todos os determinantes do Diamante, ou seja, a cultura nacional é a base sobre a qual o diamante nacional repousa.

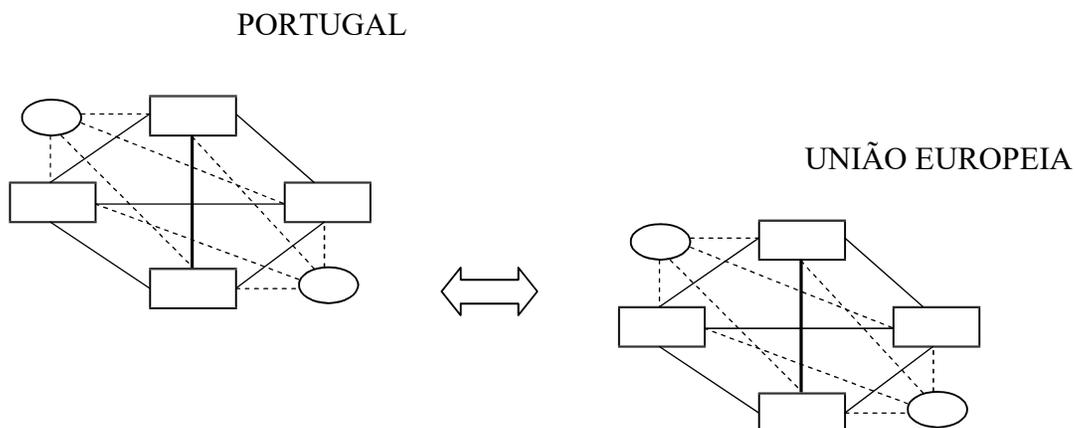
2.3.1.2 Duplo diamante

Apesar de Rugman e D’Cruz (1993) concordarem com Porter na afirmação de que quem compete nos mercados internacionais não são nações e sim as empresas individuais, eles criticam muitos aspectos da teoria desenvolvida pelo economista a partir da metodologia aplicada na criação do Diamante, como também ressaltam que o modelo carece de consistência interna. Eles evidenciam em seus estudos que empresas estrangeiras tem um papel tão significativo quanto as empresas nacionais em um indústria. Além disso, sua tese é que o Diamante de Porter explica o sucesso das multinacionais norte-americanas, japonesas e da União Européia (a tríade). No entanto, critica é quanto ao modelo não ser aplicável a pequenas economias comerciais abertas.

Como solução, eles propõem que cada país defina seu próprio diamante e liguem com um dos diamantes da tríade relevantes (EUA, Japão e UE). Como exemplo, pode-se citar o Canadá, o México, a América Latina e a maioria dos países do Caribe considerarão seus diamantes e ligarão com o diamante dos Estados Unidos. Outra crítica à Porter é por ele considerar os países membros da União Europeia como regiões independentes e não considerar um diamante único do bloco europeu.

Vaz (2009) exemplifica a utilização do duplo diamante na influencia da UE (União Europeia) no mercado português, independente das empresas atuarem ou não em alguns dos estados membros da UE (Figura 4).

Figura 4 – Exemplo do modelo de Duplo Diamante de Rugman e D’Cruz (1993) para Portugal



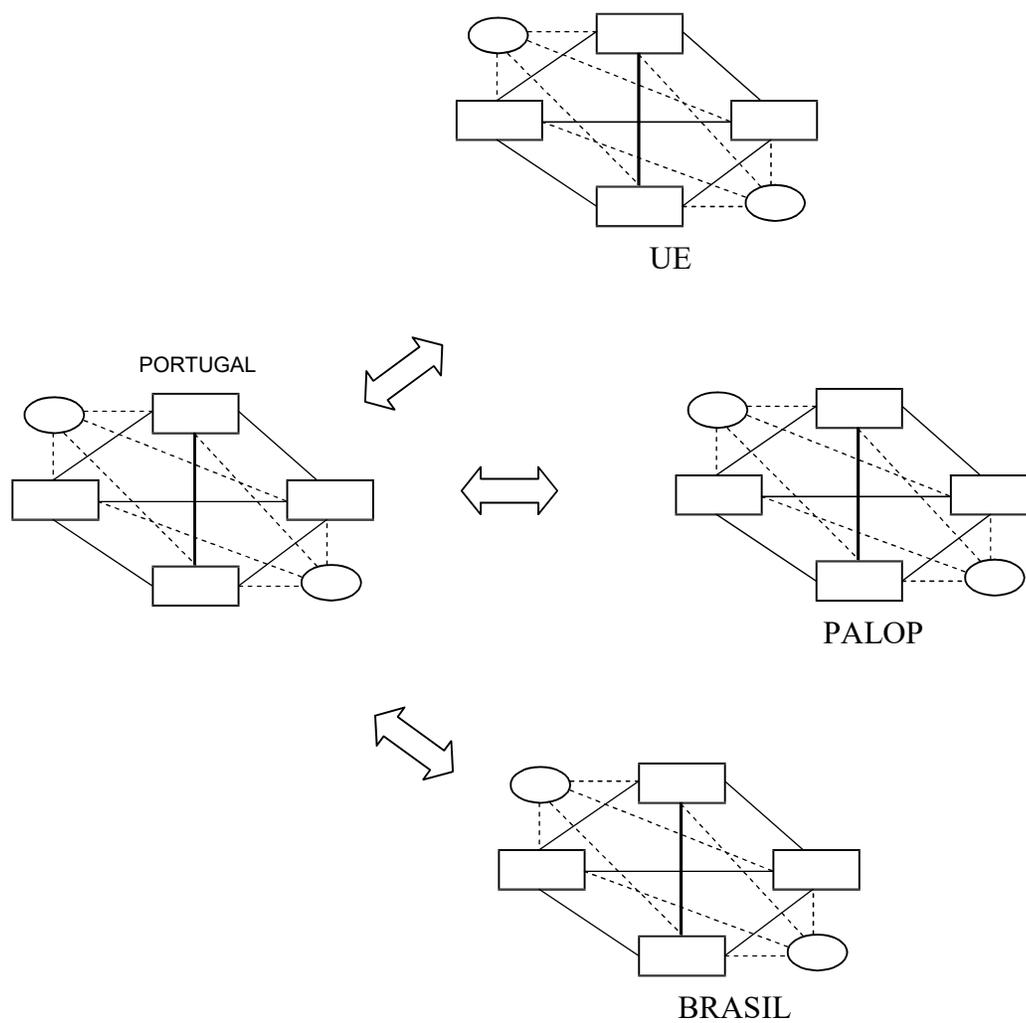
2.3.1.3 Diamante Múltiplo

Usando um modelo simplificado baseado em escalas de intervalo, Cartwright (1993) testou o diamante em indústrias dependentes de exportação na Nova Zelândia e verificou que um diamante de ligação múltipla seria a estrutura mais adequada.

Moon, Rugman e Verbeke (1998) concluíram que o modelo duplo diamante funciona bem para o Canadá, porém não para pequenas nações. Devido a isso, eles propõem uma abordagem generalizada do diamante duplo, que incorpora as atividades multinacionais e inclui o governo como um determinante principal. O diamante duplo generalizado é composto por um diamante exterior, que representa o diamante global, e o interior, o diamante doméstico (MUTTI, 2004).

Em seu estudo de caso, Vaz (2009) apresenta uma adaptação do modelo do diamante Múltiplo de Cartwright (1993), relacionando o diamante de Portugal, com o da União Europeia, com o do Brasil, e com o diamante dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (Figura 5).

Figura 5 – Exemplo de modelo Diamante Múltiplo aplicado de Cartwright (1993) aplicado à operação internacional de Portugal



Fonte: Vaz (2009, p. 37)

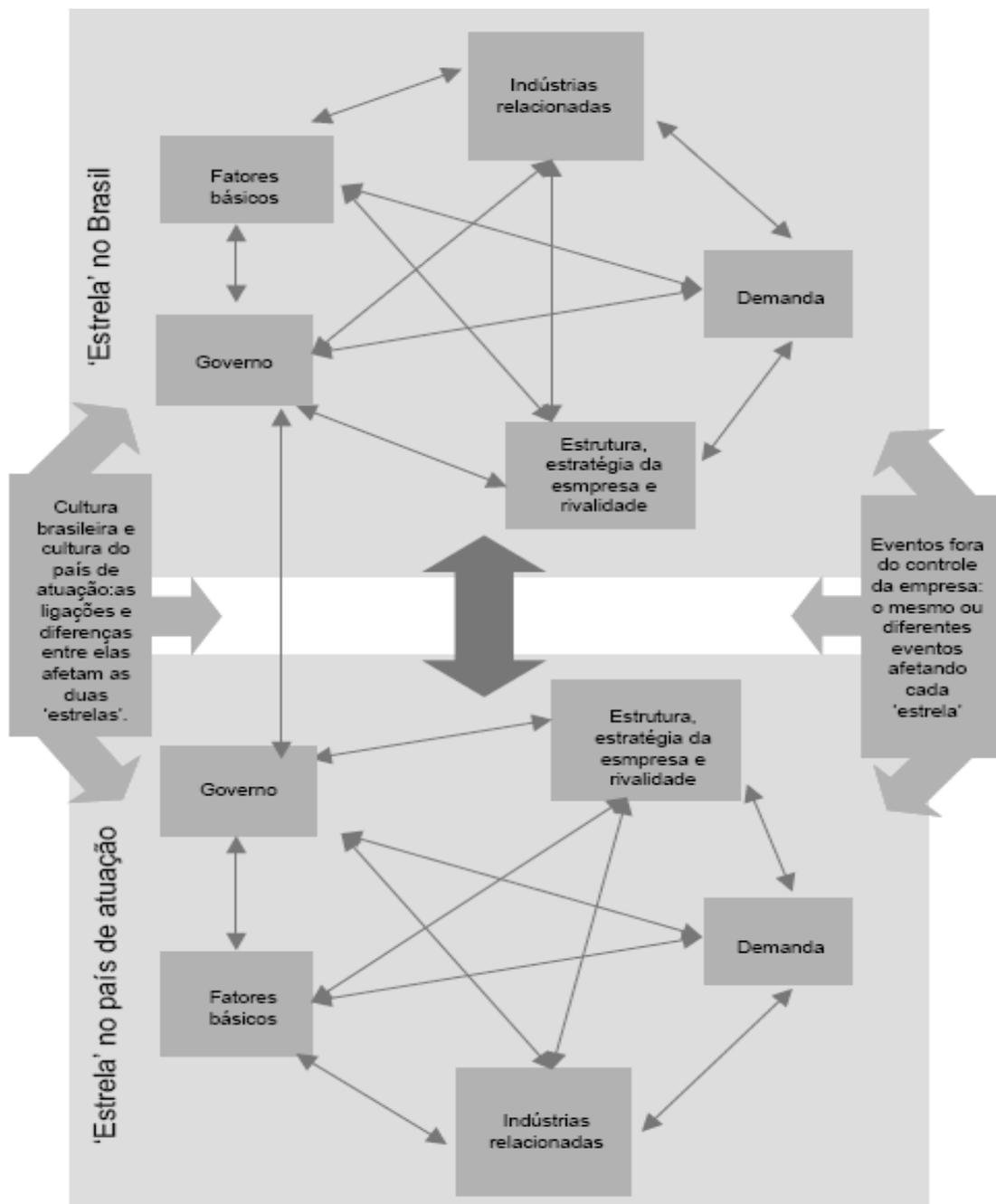
2.3.1.4 Dupla Estrela

No estudo de caso através de uma abordagem quantitativa de dez grandes construtoras brasileiras, Mutti (2004) construiu um modelo com intuito de funcionar como ferramenta para a análise dos fatores que afetam a competitividade das empresas construtoras brasileiras no mercado internacional. A autora adapta a estrutura básica do diamante, seguindo a aproximação dos diamantes duplo/múltiplos. Duas metades ligadas, de forma simétrica, compõem o modelo: os modelos do Brasil e do país de acolhimento. Cada uma das metades é formada por cinco principais determinantes: os quatro originais no diamante único de Porter, além do determinante do governo para cada lado do modelo, já que os resultados dos estudos de caso mostraram sua enorme influência nas atividades das empresas analisadas.

Outro aspecto importante é a inclusão da cultura como determinante secundário. Apesar do facto de que o modelo ter dois lados, a cultura é colocada como um único determinante, visto que as semelhanças e relações (históricas e políticas, por exemplo) entre a cultura brasileira e a do país de investimento também influenciam a competitividade internacional. Mutti (2004) ainda coloca os eventos fora de controle das empresas como um determinante secundário que exerce influência sobre todos os determinantes, em ambas as metades do modelo.

Segundo Mutti (2004), a forma de configuração das setas mostrando influências entre os determinantes, depois do 5º elemento principal (governo), é semelhante à de uma estrela. Por esta razão, o modelo foi nomeado o modelo 'Dupla-Estrela' e pode ser visto na figura 6.

Figura 6 – Modelo ‘dupla-estrela’ para a competitividade de construtoras brasileiras no mercado internacional.



Fonte: Mutti (2004).

Estes modelos deveriam funcionar tanto para analisar a operação de empresas brasileiras no mercado internacional, como para empresas estrangeiras no Brasil. Como exemplo, Vaz (2009) aplicou o modelo dupla-estrela de Mutti (2004) para a operação internacional de 6 empresas portuguesas e o modelo mostrou-se adequado para tal situação.

3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentadas as características e classificação do método utilizado para elaboração do trabalho, como também a seleção da população de pesquisa e os processos de coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois segundo Moresi (2003), esse tipo de abordagem considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, que não requerem uso de métodos e técnicas estatísticas. Além disso, tal autor ressalta que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Ou ainda Godoy (1995) destaca a importância do contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. O mesmo cita:

Como os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. Quando um pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que coleta os dados e os examina (GODOY, 1995, p. 63).

Além disso, classifica-se por uma pesquisa de fins exploratórios por meio de análise documental e bibliográfica. Moresi (2003) evidencia que uma investigação exploratória é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Ainda assim, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Gil (1994) ressalta que de todos os tipos de pesquisas, as exploratórias são as que apresentam menor rigidez no planejamento e que habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental. O mesmo autor destaca que a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da investigação. Isso difere das

pesquisas bibliográficas no que diz respeito às fontes. Ou seja, esta última tem como base de formulação materiais já elaborados a partir das contribuições de diversos autores sobre um determinado assunto.

3.2 POPULAÇÃO DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Após a definição da estratégia de pesquisa, buscou-se o maior número de organizações que se enquadrassem no perfil do estudo. Isto é, grandes grupos empresariais estrangeiros ligados a qualquer área da construção civil no Brasil, tanto no setor público, quanto no setor privado, nos anos compreendidos entre 2011 a 2016. O critério de seleção utilizado foi com base nos dados relacionados a atuação das empresas no Brasil encontrados principalmente nos relatórios anuais e relatórios de contas consolidados. Procurou-se informações relacionadas ao país como projetos, empreendimentos, contratos, aquisições ou vendas de empresas, formação de consorcio ou *joint ventures* e valores relativos a operação das empresas. Ao todo, foram selecionadas seis empresas. Porém, por se tratar de uma análise documental, a pesquisa limitou-se aos *sites* oficiais, relatórios anuais e demonstrativos de contas consolidadas disponibilizados pelos grupos em suas paginas oficiais na *Internet*, além de notícias publicadas nos veículos de comunicação.

Os informes relativos aos grupos foram selecionados com base na disponibilidade de informações relevantes relacionadas ao Brasil, como por exemplo volume de negócios, contratos fechados, investimentos em outras áreas, aquisição ou venda de empresas subsidiárias, entre outros.

Do total, em três empresas obteve-se todos os relatórios anuais referentes aos anos delimitados para análise - com exceção de apenas uma que até o período de conclusão do presente trabalho não tinha publicado o informe referente ao ano de 2016. As três - nas quais conseguiu-se reunir os dados necessários para uma análise mais profunda de sua operação no Brasil - formou-se o grupo A.

Assim como Miranda (2013) e Bridi (2014), para tornar mais clara a análise, desenvolveu-se uma linha do tempo como um instrumento de análise da operação no mercado brasileiro. Esta apresenta as principais atividades desenvolvidas no Brasil pelas empresas nas relevantes áreas de atuação em cada ano estudado. Ademais, investigou-se o processo de

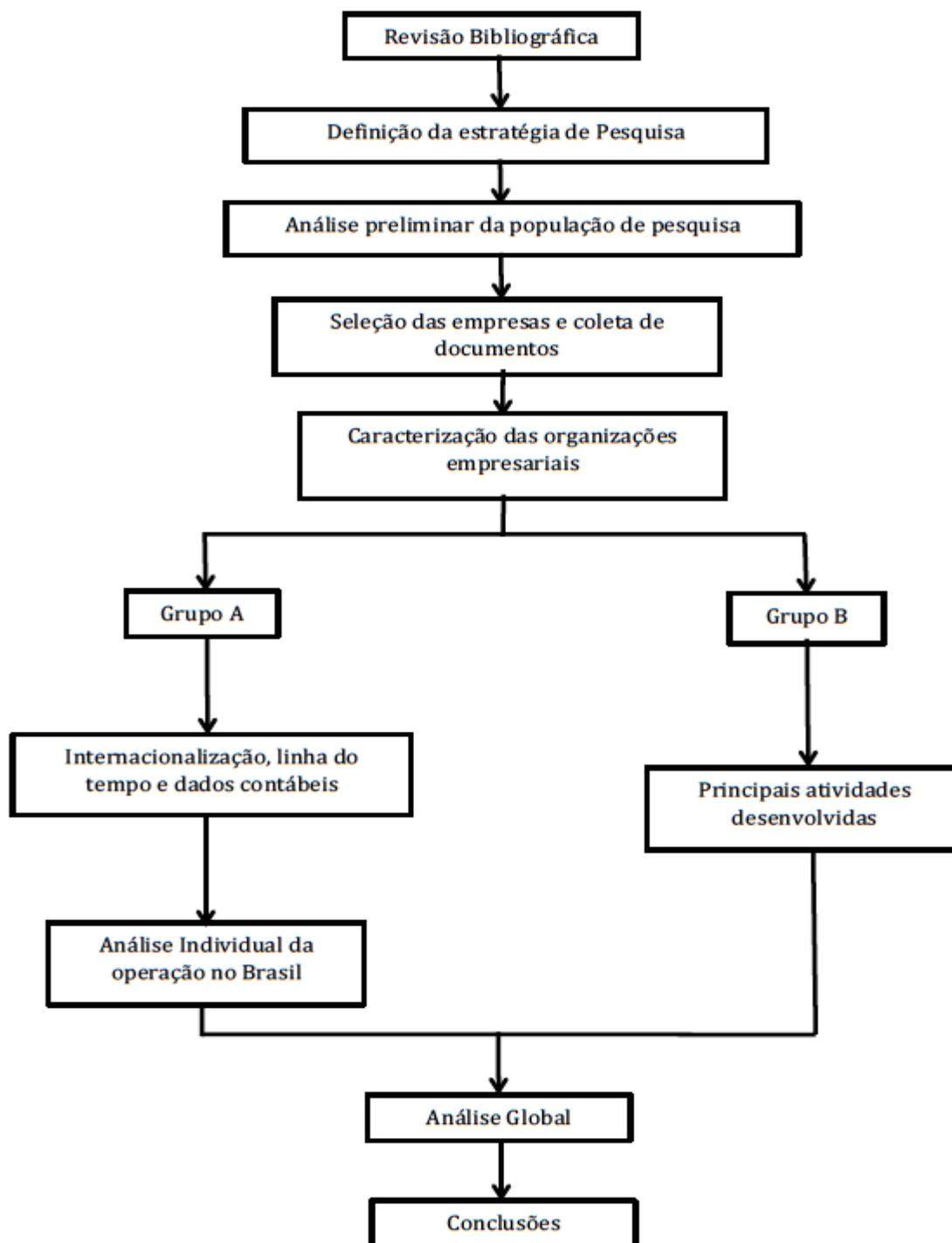
internacionalização de cada uma delas, como também verificou-se o comportamento das empresas a partir de dados contábeis e valores relativos à operação no Brasil.

Dos restantes grupos empresariais, dois não publicaram todos os relatórios anuais - tendo assim uma avaliação interrompida da atuação destes no Brasil, enquanto outro encerrou sua atuação no ano de 2013, voltando a operar no país em 2016. As três empresas formam o grupo B, com exposição sucinta dos dados obtidos, com foco apenas nas principais atividades e áreas de atuação no período em estudo. Decidiu-se por não excluir esse grupo da análise pois as poucas informações são de grande valia para efeitos de análise global posterior e principalmente de identificação do panorama geral do mercado ligado à construção civil.

Vale ressaltar ainda que as empresas publicaram dados e informações em seus relatórios anuais e contas consolidadas de forma diferente uma das outras, não sendo possível criar um padrão rígido de análise comparativa entre todas elas. Portanto, cada empresa foi analisada de forma individual, tentando-se ao máximo juntar elementos comuns entre elas para tornar viável uma análise conjunta posterior.

As etapas de realização dos estudos e a ordem de realização estão apresentadas no fluxograma da figura 7.

Figura 7: Fluxograma com as etapas de desenvolvimento do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4 RESULTADOS

Neste capítulo inicialmente caracteriza-se todas as empresas com informações gerais sobre a origem de cada uma e sua relação com o Brasil. A população de pesquisa foi dividido em 2 grupos de iguais quantidades: grupo A e grupo B. Na segunda parte do capítulo, é apresentado para as empresas do grupo A o seu processo de internacionalização e as principais relações destas com o Brasil, além do desenvolvimento da linha do tempo e uma discussão da operação de cada uma no país. Para o grupo B, registrou-se o comportamento geral das organizações no mercado brasileiro. Por se tratar de documentos publicados pelas próprias instituições, não foi necessário manter sigilo sobre estas e suas subsidiárias.

4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL

As informações gerais sobre cada grupo empresarial foram condensadas em um quadro para facilitar o entendimento (Quadro 2), dividido em Grupo A e Grupo B. Na coluna que indica os aspectos estratégicos, destacam-se os principais investimentos das seis empresas desde a sua entrada no mercado brasileiro até o presente período.

Quadro 2 - Grupos empresariais estudados

Grupos	Ano/ País de fundação	Principais áreas de atuação	Ano de entrada no Brasil	Área de entrada (Brasil)	Áreas que atualmente atua (Brasil)	Aspectos estratégicos	
A	Teixeira Duarte	1921 / Portugal	Construção, concessões e serviços, mercado imobiliário, hotelaria, distribuição e automóvel	2006	Mercado imobiliário da cidade de São Paulo (SP)	Construção, concessões e serviço, distribuição e mercado imobiliário	Investimentos no mercado imobiliário de São Paulo e em equipamentos para área de geotecnia e reabilitação
	Acciona	Atual formação - 1997 / Espanha	Construção, energia, água, industrial, concessões e serviços, mercado imobiliário	1996	Não informado	Construção, concessões e serviços e água	Investiu em energia eólica a partir da construção de indústrias para fornecimento de turbinas para campos eólicos no Brasil
	Mota-Engil	1946 / Portugal	Engenharia, construção, concessões e resíduos	2009	Concessão de rodovias localizadas em São Paulo	Concessões e serviços, construção e resíduos	Adquiriu participações em empresas brasileiras das áreas de construção e gestão de resíduos
B	Techint	1945 / Itália e Argentina	Petróleo e gás, energia, industrial, mineração, siderurgia e construção	1947 - Abertura da filial	Infraestrutura com a construção do Gasoduto Santos-São Paulo - 1950	Não informado	Ampliação do estaleiro UOT (Unidade Offshore Techint)
	Salini-Impregilo	Incorporação de 2 empresas - 2014 / Itália	Construção, água, energia, aeroportos, industrial e ambiental	1999 (Impregilo)	Infraestrutura com a construção da segunda pista da Rodovia dos Imigrantes (SP)	Infraestrutura de rodovias	Vendeu sua participação em uma concessionária de rodovias de São Paulo em 2013
	Grupo Lena	1974 / Portugal	Hotelaria, mercado imobiliário, automóvel, construção, gás natural, Industrial, ambiental e resíduos	1999	Mercado imobiliário na cidade de Salvador (BA)	Industrial e mercado imobiliário	Investimentos no mercado imobiliário do estado da Bahia

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Algumas empresas possuem peculiaridades quanto à sua formação e entrada no mercado brasileiro. A espanhola Acciona, por exemplo, passou por vários processos de incorporações de outras empresas hispânicas até chegar na atual forma em 1997. No ano anterior, registrou-se no quadro 2 como o primeiro ano de atuação no Brasil pois o grupo NESCO (Nova Entrecanales, Cubiertas, Servicios y Obras) que originou a Acciona no ano seguinte, iniciou sua operação no país.

A italiana Salini-Impregilo também foi o resultado de uma fusão por incorporação das empresas italianas do ramo de construção Salini e Impregilo, que se deu no dia primeiro de Janeiro de 2014. Antes da fusão, apenas a Impregilo havia entrado no mercado brasileiro - no ano de 1999, encerrando em 2013 suas atividades no país. A volta do grupo ao mercado brasileiro veio apenas com o fechamento de um contrato no último ano do estudo.

No ano de 1947 o conglomerado ítalo-argentino Techint já tinha aberto uma filial na cidade de São Paulo – o que registra o início da sua atividade no país - porém começou a operar de fato apenas no ano de 1950.

As demais organizações, todas portuguesas, em suas histórias não sofreram fusões com outras empresas.

4.2 GRUPO A

Neste grupo, devido à quantidade e qualidade das informações disponibilizadas pelas empresas estudadas, foi possível fazer uma análise individual mais detalhada. Inicialmente, identificou-se o processo de internacionalização e a relação com Brasil. Em seguida, desenvolveu-se a linha do tempo das principais atividades no país - relacionando-se sempre que possível com a situação política e econômica retratada nos informes anuais de cada empresa. Por fim levantou-se dados contábeis para efeito comparativo e analítico do panorama de operação individual destas, com exceção de uma empresa, na qual não encontrou-se este tipo de dados e, portanto, apenas registrou como se deu a operação.

4.2.1 Grupo Teixeira Duarte

4.2.1.1 Internacionalização

Com dados dos volumes de negócios obtidos nos relatórios e contas consolidadas, foi possível verificar o processo de busca por mercados externos. Para um melhor entendimento, elaborou-se uma tabela com os valores registrados pelo grupo referente ao volume de negócios, tanto no total, como exclusivo para o mercado fora de Portugal. Além disso, identificou-se a porcentagem correspondente aos negócios internacionais da empresa (Tabela 1).

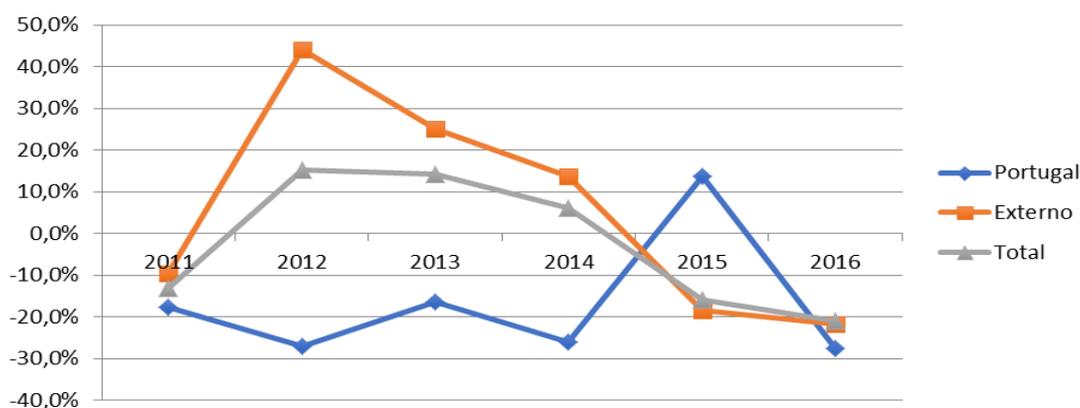
Tabela 1 - Volume de negócios Teixeira Duarte

Ano	Total do volume de Negócios	Volume de negócios externos	% do volume de negócios mercado externo em geral
	Valores em milhares de euros	Valores em milhares de euros	
2010	1.379.628	786.995	57%
2011	1.200.270	712.133	59,30%
2012	1.383.326	1.026.548	74,3%
2013	1.581.083	1.283.093	81,2%
2014	1.679.722	1.459.526	86,9%
2015	1.441.906	1.191.764	84,40%
2016	1.115.373	933.830	83,70%

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos demonstrativos de contas consolidadas da Teixeira Duarte (2017).

Pode-se observar então, que o processo de internacionalização do grupo acentuou-se entre os anos de 2011 a 2014 - como forma de buscar novos investimentos fora de Portugal, já que este país ainda sofria as consequências da crise econômica europeia vivenciada nos anos anteriores. Para corroborar, identificou-se as variações do volume de negócios total do grupo, somente de Portugal e correspondente ao mercado externo (Figura 8).

Figura 8 - Variações



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de contas consolidadas da Teixeira Duarte (2017).

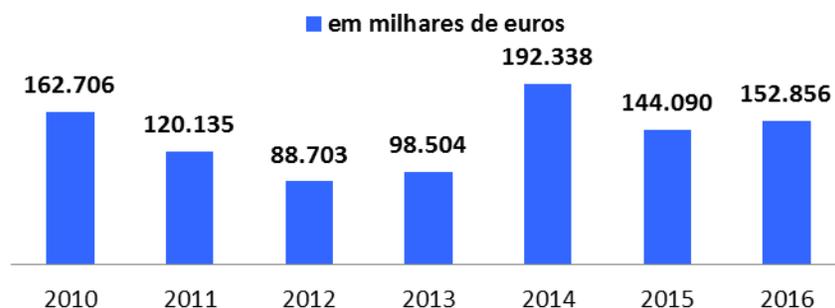
Através deste, é visível a importância da internacionalização para o grupo. Nos 4 primeiros anos da análise, a Teixeira Duarte vinha de seguidas quedas no mercado português. Porém, o aumento no volume de negócios externos fez com que o grupo lusitano mantivesse uma crescente tendência nos valores a cada ano. Acredita-se que por ter se tornado uma empresa com atuação internacional na sua maior parte, no ano de 2015, quando o mercado interno português reagiu, não foi possível compensar a queda no total do volume de negócios, acarretada principalmente pela diminuição destes valores no mercado externo. Em 2016, o grupo teve uma diminuição em ambos os mercados, chegando a fechar o ano com o menor total de volume de negócios registrado em todo o período de análise. Apesar disso, verifica-se que a diversificação geográfica nos negócios mostrou-se benéfica e talvez essencial à receita da empresa.

4.2.1.2 Linha do tempo e Panorama individual

Com relação ao Brasil, elaborou-se gráficos e uma linha do tempo com intuito de analisar o comportamento do Grupo Teixeira Duarte no país. Através dos relatórios anuais publicados, procurou-se possíveis justificativas para os acréscimos e diminuições do volume de negócios praticado no país - além da comparação com os atuais momentos políticos e econômicos vividos a cada ano.

Para entender o que ocorreu no período delimitado para análise é preciso identificar o montante do volume de negócios praticado no Brasil para cada ano (Figura 9).

Figura 9 - Volume de negócios no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor, segundo os demonstrativos de contas consolidadas da Teixeira Duarte (2017).

A partir do comportamento verificado no gráfico acima, ou seja, o aumento ou a queda do volume de negócios de um ano para o outro, é possível relacionar com a linha do tempo para entender de uma maneira mais clara as causas desse desempenho. Nesta, as setas indicam queda ou incremento de cada setor. O grupo não registrou em porcentagem o desempenho de cada setor para todos os anos. No entanto, considerou positivas as atividades de investimentos, lançamentos ou angariação de novos clientes e contratos. As causas dadas pelo grupo para o desempenho dos setores em cada ano também estão identificadas (ver quadro 3). O comportamento geral verificado no quadro referido é descrito de acordo com a variação do volume de negócios praticado no Brasil de um ano para outro.

Quadro 3: Linha do Tempo Grupo Teixeira Duarte

Ano	Setores de atuação no Brasil			Comportamento geral
	Mercado Imobiliário	Construção	Concessões e Serviços	
2011	↓ 46,2% devido ao ciclo de lançamentos de empreendimentos	↓ 14% sem registro dos motivos de queda	início da operação de sua marca TDGI no Brasil	↓
2012	↑ Lançamento de 288 novas unidades	↓ 46,7% devido à mudança do ciclo político e a hesitação latente do investimento privado principalmente para área de infraestrutura	↑ Gestão e manutenção de diversos edifícios e uma rede de comércio, graças a parceria com um grupo brasileiro	↓
2013	↑ Novos lançamentos em regiões nobres da cidade de São Paulo e bom volume de vendas verificado	↑ 38,6% graças à fidelização de importantes clientes privados em todos os segmentos desse setor. Aumento do número de empreitadas	↑ Ampliação geográfica de atuação e aumento do número de clientes	↑
2014	↑ 115,9% em virtude do aumento das vendas dos empreendimentos lançados anteriormente	↑ 84,2% graças ao excelente aproveitamento nas áreas de geotecnia e reabilitação, infraestruturas, edificações, obras subterrâneas e marítimas	↑ Duplicação do seu volume de faturamento em virtude da obtenção de novos contratos e reforço das relações com os principais clientes	↑
2015	↑ 2,8% devido à lançamentos anteriores. Não lançou nenhum empreendimento devido ao cenário de pessimismo do mercado imobiliário no país causado pelas situação política e econômica	↓ Queda em razão da diminuição de licitações públicas e dos investimentos privados devido às incertezas políticas e econômicas. Não se tem registro de quanto esta atividade decresceu	↑ Acentuado crescimento devido à entrada na área de manutenção industrial e reforço das relações com os principais clientes	↓
2016	↓ Apesar da conjuntura não favorável ao investimento imobiliário, registrou-se uma pequena diminuição. Esperava-se uma redução maior devido à insegurança do setor.	↑ Mesmo com a economia brasileira em recessão, registrou-se alta de 28,8% graças aos negócios nas áreas de geotecnia e reabilitação, infraestruturas e edificações	↑ Consolidou e alargou a sua atuação nas áreas de manutenção de edifícios, industrial e hospitalar	↑

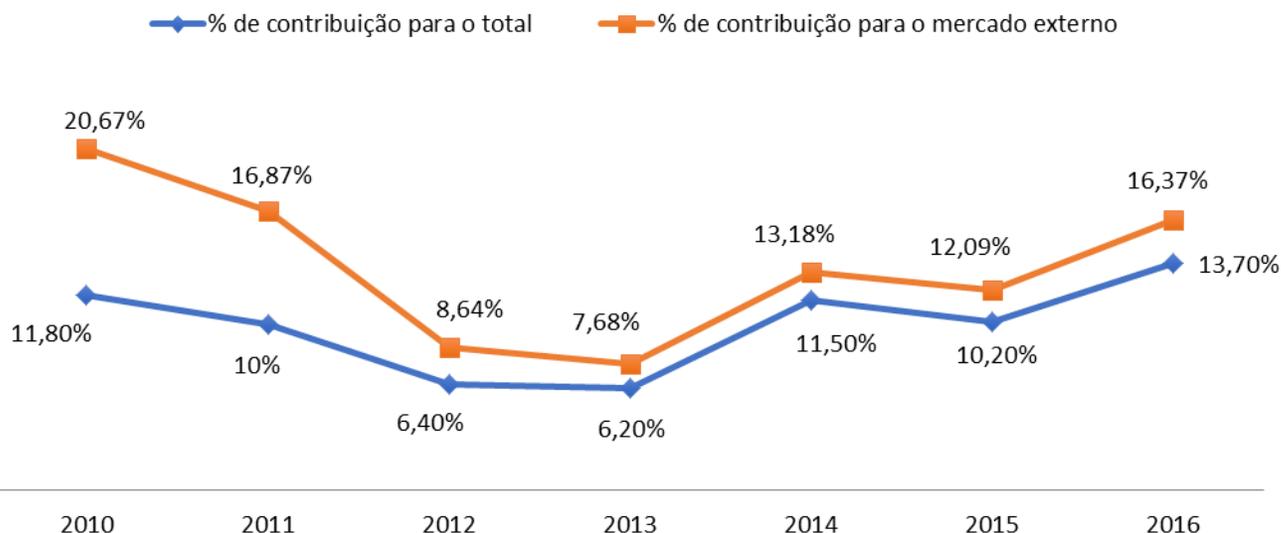
Fonte: Elaborado pelo autor, fundamentado nos demonstrativos de contas consolidadas e relatórios anuais da Teixeira Duarte (2017).

Após a apreciação individual de cada ano, pode-se verificar a importância do setor da construção para o volume de negócios do grupo praticado no Brasil. Este ditou o comportamento geral da empresa nos anos em estudo. Os períodos em que o volume de negócios teve variações positivas foram os mesmos em que o setor da construção teve um bom aproveitamento. O contrário também é verificado, ou seja, quando o ramo da construção não registrou alta, o volume também fechou em queda. Isso é evidenciado no ano de 2015, quando apenas o setor em discussão teve baixa, enquanto os outros tiveram incremento nos negócios.

Destaca-se também que o setor de concessões e serviços aparentemente não sofreu influência significativa das situações da economia brasileira vivida no período de estudo. Em todos os anos, verificou-se incremento nos negócios relativos a esse setor.

O volume de negócios praticado no Brasil possui um papel de destaque na contribuição para o total de volume de negócios da Teixeira Duarte. De acordo com os dados obtidos através de pesquisas nos informes publicados, elaborou-se um gráfico (Figura 10) que representa em porcentagem a contribuição do volume de negócios atingido no Brasil. Há duas formas de se analisar isto: a primeira é com relação ao total do volume praticado pelo grupo em todos os países em que atua. Ou seja, o quanto os valores registrados no país correspondem em porcentagem comparado ao volume de negócios total da empresa. A outra maneira é fazer esta mesma análise, porém comparando-se os valores alcançados no Brasil com o total de volume de negócios sem a participação de Portugal (somente com relação ao mercado externo do grupo).

Figura 10 - Porcentagem de contribuição do Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos demonstrativos de contas consolidadas da Teixeira Duarte (2017).

A partir deste, é possível verificar que o ano de maior contribuição do Brasil para o total de volume de negócios da Teixeira Duarte foi em 2016. Entretanto, a maior parcela brasileira para o mercado externo do grupo não foi neste mesmo ano. Pode-se perceber que o período em que o país mais contribuiu para o mercado internacional foi em 2010 e 2011. A possível razão disso pode ser explicada através da queda na operação de Portugal junto com o processo de internacionalização da empresa portuguesa. A porcentagem que cada país contribuiu para o total de volume de negócios da empresa no período de análise, mostrada no quadro 4, auxilia a compreensão.

Quadro 4 - Volume de negócios correspondente a cada país (%)

País	Anos						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Portugal	43%	40,7%	25,8%	18,8%	13,1%	15,6%	16,3%
Angola	32,6%	39,3%	50,8%	47,3%	47,5%	48,3%	40,6%
Argélia	5,30%	2,8%	4,1%	5,2%	4,6%	7,0%	9,0%
Brasil	11,8%	10,0%	6,4%	6,2%	11,5%	10,2%	13,7%
Moçambique	3,9%	2,2%	2,7%	4,0%	3,9%	13,8%	11,6%
Venezuela	0,5%	1,0%	7,9%	16,0%	17,0%	1,9%	4,7%
Outros	2,8%	4,0%	2,3%	2,4%	2,4%	3,2%	4,3%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de contas consolidadas da Teixeira Duarte (2017).

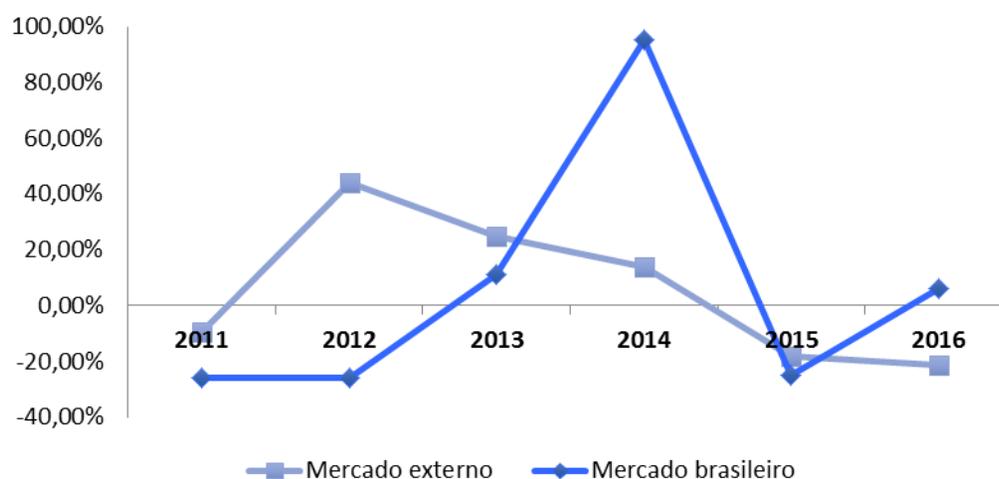
Nos anos de 2010 e 2011, mesmo com a queda no volume de negócios brasileiros, o país detinha o segundo maior valor de contribuição dos países que compunham o mercado externo, atrás somente da Angola. Basicamente, a Teixeira Duarte focava sua atividade no mercado interno, Brasil e Angola. Isso explica o fato de que os negócios em terras brasileiras tenham as maiores porcentagens de contribuição para o total do volume de negócios externos nestes dois anos iniciais.

No ano de 2012, o mercado venezuelano rendeu mais que o brasileiro - fazendo com que este, aliado a uma nova variação negativa e a crescente contribuição angolana, diminuísse sua porcentagem de contribuição. No ano seguinte, mesmo com uma retomada dos negócios no Brasil, acredita-se que a contribuição tenha caído devido principalmente ao mercado em expansão da Venezuela. Em 2014, os proveitos nos setores de construção e imobiliário fizeram com que o Brasil tivesse uma excelente contribuição ao grupo, quase dobrando os valores obtidos no ano anterior e figurando novamente com uma contribuição significativa para o grupo. Segundo dados da empresa, o próximo ano foi marcado pelo período de recessão que se instalou no Brasil, conduzindo a uma variação negativa do volume de negócios. No entanto, a contribuição se manteve notável devido à grande queda do mercado venezuelano.

Em 2016, com a recuperação nos volume de negócios, aliado principalmente à diminuição da contribuição da Angola, o Brasil voltou a figurar como o segundo maior contribuinte do grupo fora de Portugal.

Uma outra comparação importante é entre a variação de um ano para outro do volume de negócios no mercado externo (fora de Portugal) com a variação deste mesmos dados no mercado brasileiro (Figura 11).

Figura 11 - Variação do Volume de negócios



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos demonstrativos de contas consolidadas da Teixeira Duarte (2017).

Com base no gráfico acima, observa-se que no período de análise o comportamento do mercado externo não necessariamente dita o comportamento do mercado brasileiro. No ano de 2012, por exemplo, a operação no Brasil registrou variação negativa no volume de negócios - enquanto que no mercado externo verificou-se uma forte recuperação, fruto do aumento desse volume em outros países, como Venezuela e Angola.

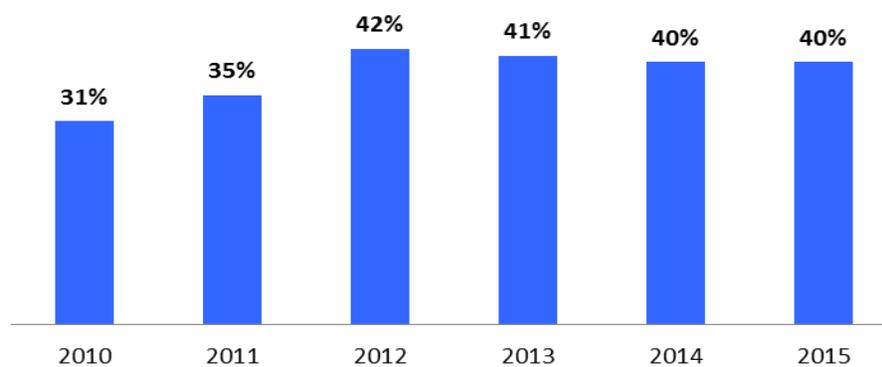
Em 2016 também registrou-se comportamentos distintos entre esses dois mercados. Ao contrário do caso citado acima, mesmo registrando uma variação positiva e com recorde de contribuição para o total, a Teixeira Duarte sofreu com um déficit geral devido principalmente ao decréscimo do volume de negócios em países como Angola e Moçambique. Isso ocorreu porque Angola passou a destacar-se como o principal mercado de toda a Teixeira Duarte a partir de 2012, mantendo níveis de contribuição um pouco menores que a metade de todo o Grupo português. Ou seja, entende-se que os valores totais do grupo tornaram-se sensíveis às variações no mercado deste país.

4.2.2 Grupo Acciona

4.2.2.1 Internacionalização

Para entender como se deu o processo de internacionalização do grupo espanhol no período delimitado do trabalho, elaborou-se um gráfico com a porcentagem correspondente ao volume de negócios internacionais para cada ano de análise. A partir deste, relacionou-se com estratégias e dados descritos pelos relatórios anuais e demonstrativos de contas consolidadas de cada ano publicado pela Acciona. Os dados relacionados à internacionalização do grupo para o ano de 2016 não foram publicados pela empresa até o término deste trabalho (Figura 12).

Figura 12- Porcentagem do volume de negócios externos



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos demonstrativos de contas consolidadas da Acciona (2017).

A crise global que afetou gravemente a União Europeia nos anos que antecederam 2010 - mais precisamente no ano de 2008 - fez com que a empresa adotasse a estratégia de atuar em mercados estrangeiros em longo prazo. O plano de internacionalização do grupo no período compreendido entre 2010 e 2012 resultou em um crescimento lento e constante dos volumes de negócios internacionais, o suficiente para firmar o grupo como global. Na América Latina, ele aumentou sua presença em países onde já atuava com o fechamento de grandes contratos na área de infraestruturas em geral, como rodovias, hospitais e tratamento de água. Nas regiões do oriente médio e norte da África, pela escassez de infraestrutura, aumentou-se a presença

estratégica. Outros investimentos em energias renováveis foram desenvolvidos nos Estados Unidos, Índia e Oceânia.

A Acciona manteve a sua presença internacional em 2013 - embora as vendas internacionais tenham sofrido uma pequena queda, a companhia continuou comprometida com a expansão para o mercado externo. Para a América Latina, as perspectivas, segundo a empresa, continuaram favoráveis - com estabilidade econômica para os países da região, principalmente para aqueles em que o grupo já atuava, como Brasil, México e Chile. Além disso, o grupo continuou com as estratégias de internacionalização adotadas para as outras regiões do mundo citadas anteriormente.

Nos dois anos seguintes, o grupo espanhol aumentou os investimentos na construção internacional nos diversos países onde operava. Na área de energias renováveis, especialmente no Brasil, construiu usinas de fabricação de componentes de turbinas eólicas desenvolvidas pela própria empresa.

4.2.2.2 Linha do tempo e Panorama individual

A Acciona operou através de empresas controladas em vários setores no Brasil. Uma linha do tempo foi desenvolvida para informar como se deu a atuação do grupo no período de estudo (ver quadro 5). Os relatórios anuais não informaram o comportamento dos setores para cada ano, apenas abordaram as principais atividades desenvolvidas em cada período - como contratos fechados, concessões em execução, investimentos em indústrias, obras de infraestrutura.

Quadro 5 - Linha do Tempo Acciona

Ano	Setores de atuação no Brasil				
	Infraestrutura	Água	Energia	(Infraestrutura) Concessão e Serviços	Industrial
2011	O Brasil era o principal mercado da companhia no setor com 40% do total internacional. Possuía grandes contratos na área de infraestruturas ferroviárias e portuárias.	Projetar, construir e fornecer a transferência de tecnologia por 4 anos de uma estação de tratamento de águas residuárias em Minas Gerais	Sem operação	Manutenção do contrato de 25 anos com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) para operar e manter a Rodovia do Aço (RJ)	Sem operação
2012	O Brasil continuava como mercado mais forte da companhia no setor ao lado do Gabão. Ressalta-se a aquisição de um contrato no porto do Açu (RJ)	Transferência de tecnologia da estação construída em 2011	Contratos para fornecimento, instalação e manutenção de 40 turbinas eólicas em parques eólicos no Rio Grande do Sul	Concessão da Rodovia do Aço	Sem operação
2013	Contrato de construção das seções 4 e 6 da Rodovia Rodoanel Mário Covas Norte (SP) e outro contrato para construção da linha leste do Metrô de Fortaleza	Transferência de tecnologia da estação construída em 2011	Inaugurou uma fábrica de hub de turbinas eólicas na Bahia	Concessão da Rodovia do Aço	Fabricação de componentes de turbinas eólicas
2014	Contrato de duas seções de expansão da Linha 2 do Metrô de São Paulo	Contrato de construção do Sistema de ponta a ponta de esgoto em São Gonçalo (RJ), além da transferência de tecnologia da estação construída em 2011	Inaugurou fábrica de montagem de naceles de turbinas eólicas na Bahia e instalou indústrias para a fabricação de segmentos de torre de concreto no Rio Grande do Norte	Concessão da Rodovia do Aço	Fabricação de componentes de turbinas eólicas
2015	A companhia era uma das principais construtoras de infraestrutura portuária do Brasil, tendo concluído um contrato no Porto do Açu (RJ)	Contrato para administrar todo o tratamento de águas residuais da Divinópolis (RJ), além da transferência de tecnologia da estação construída em 2011	Aumento na carteira de pedidos das turbinas com relação ao Brasil	Concessão da Rodovia do Aço	Fabricação de componentes de turbinas eólicas

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos relatórios anuais da Acciona (2017).

Ressalta-se que tanto nos demonstrativos de contas consolidadas, quanto nos relatórios anuais publicados pelo grupo espanhol, o setor de concessão e serviço estava como pertencente ao setor de infraestrutura. Achou-se conveniente separar para um entendimento mais claro da operação do grupo no país. Além disso, os setores de energia e indústrias estão inteiramente ligados, uma vez que as indústrias instaladas pelo grupo no país foram para suprir a demanda do segmento de produção de energia eólica.

Após investigação individual das principais atividades, é possível obter através dos demonstrativos de contas consolidadas o valor contábil de cada empresa controlada em atuação no Brasil, ou seja, de acordo com Cavalcante e Pasin (2005) seria patrimônio líquido destas. Os valores contábeis relacionados às subsidiárias do Grupo Acciona foram elencados na quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Valor contábil das controladas brasileiras

Subsidiária	Negócio	% participação da Acciona	Valor Contábil (em milhares de euros)					
			2011	2012	2013	2014	2015	2016
Acciona do Brasil Ltda.	Operação de Concessão	100%	1.923	194	194	9.246	13.740	15.850
Rio Paraíba do Sul Serviços Ltda.	Operação de Concessão	100%	4	4	3	3	439	551
Rodovia do Aço, S.A.	Operação de Concessão	100%	27.947	37.287	40.802	59.289	63.567	75.856
Acciona Água Brasil - Tratamento de Água Ltda.	Tratamento de Água	100%	-	369	730	885	1.799	2.435
Acciona Windpower Brasil Ltda	Energia	100%	-	386	386	386	51.570	-
CoGeneración Arrudas Ltda.	Tratamento de Água	50%	55	55	55	55	55	55

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos demonstrativos de contas consolidadas da Acciona (2017).

A partir destes dados, é viável analisar o comportamento do grupo no mercado brasileiro e relacionar os valores avaliados das empresas subsidiárias com o setor de atuação e as principais atividades acima descritas pela linha do tempo.

As empresas Acciona Água Brasil - Tratamento De Água Ltda. e Acciona Windpower Brasil Ltda. estão na lista das empresas inclusas no ano de 2012 no método de consolidação global como parte da política de internacionalização.

Inicialmente, observa-se que o setor de operações de concessões é onde o grupo teve o maior número de empresas atuando no país até o ano de 2016. A maior atividade desse ramo, como identificado na linha do tempo, vem da concessão da Rodovia do Aço localizada no estado do Rio de Janeiro. Ao todo são 3 empresas que atuam nesse setor: a empresa Rio Paraíba do Sul Serviços Ltda., uma concessionária de rodovias, pontes, túneis e serviços, que opera em conjunto

com a subsidiária Rodovia do Aço S.A. na concessão da autopista no Rio de Janeiro, além da Acciona do Brasil Ltda. que atua como holding e possui participação nas duas empresas citadas anteriormente.

Grande parte do patrimônio líquido da Acciona no Brasil vem dessa atividade. Historicamente, é possível analisar através dos dados obtidos que esse setor foi o que mais contribuiu para o grupo no período de estudo. Com o passar dos anos, o grupo espanhol diversificou os investimentos - principalmente para setor de energia renováveis - o que colaborou para valorizar esta área no país, especialmente no ano de 2015 com o aumento significativo no valor contábil da subsidiária relacionada a energia. Todavia, com os prejuízos registrados por esta no ano de 2016, o ramo de concessão voltou a predominar como quase a totalidade do patrimônio do grupo no país.

A controlada Rodovia do Aço, S.A. foi a que mais contribuiu para esses números. A empresa trabalha com tarifas de pedágios cobradas aos usuários da rodovia - isso gera uma receita que acredita-se ser a principal causa do aumento do valor contábil verificado em todos os anos. O acréscimo do patrimônio da empresa Rio Paraíba do Sul Serviços Ltda. pressupõe-se que foi devido aos investimentos em obras de recuperação e alargamento de 54 obras de artes especiais iniciadas em 2014 na rodovia.

É importante ressaltar também que no relatório anual do grupo referente ao ano de 2016, registrou-se uma redução dos níveis de tráfegos nas rodovias concessionadas devido à deterioração macroeconômica vivida pelo país nos últimos anos da análise.

Os contratos na área de infraestruturas foram todos consolidados pelo subgrupo Acciona Infrastructure. Os valores relacionados a estes foram registrados por empresas estrangeiras pertencentes a essa organização. Isso explica o fato da maior parte do valor contábil praticado no Brasil ser de origem de concessões e serviços.

Com relação à área de energias renováveis, é possível notar que os grandes investimentos do grupo espanhol em energias renováveis no Brasil surtiram efeito em um curto prazo. Inicialmente, a Acciona Windpower forneceu turbinas para parques eólicos no Brasil. Com a criação da Acciona Windpower Brasil Ltda., em apenas 3 anos de atuação, tornou-se umas das principais subsidiárias do grupo no que diz respeito ao valor contábil. Porém, no informe anual de contas referente ao ano de 2016, a empresa registrou um baixo rendimento e prejuízos. Além disso, houve a exclusão das atividades da subsidiária e a sua consequente não avaliação do valor

contábil no ano. O subgrupo relacionado à energia eólica da Acciona fundiu-se com uma empresa alemã e atualmente opera mundialmente também no ramo de energia.

Outro ponto importante observado com relação ao segmento de energia eólica foi o aumento dos pedidos acumulados das turbinas AW3000, turbinas desenvolvidas e fabricadas pelo próprio grupo, com referência ao Brasil. O quadro 7 abaixo demonstra em porcentagem o equivalente do país ao total de pedidos da turbina produzida pela Acciona. Além disso, também contabiliza por ano a capacidade contratada acumulada em Mega Watts (MW) do grupo no país.

Quadro 7 - Porcentagem de pedidos de turbinas

Ano	Total Acumulado (MW)	% do total
2013	666	43,0%
2014	825	39,5%
2015	1.185	38,8%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos relatórios anuais da Acciona (2017).

É visível a importância que o grupo teve no país com sua breve atuação na área de energia eólica. Pela linha do tempo, observa-se que os investimentos feitos em fábricas de componentes de turbinas eólicas, além do fornecimento destas a campos eólicos em várias regiões do país, contribuíram significativamente para o aumento da capacidade produtiva desse tipo de geração energia do Brasil.

Na área relacionada à água, a empresa Cogeneración Arrudas Ltda. - uma *joint venture* do Subgrupo Acciona Água, do qual detém 50% de participação, foi responsável pelo projeto e construção em associação com a COPASA - Companhia de Saneamento de Minas Gerais, da Estação de Tratamento de Águas Residuárias de Arrudas, no mesmo estado. O contrato de transferência de tecnologia para operar e manter a estação se estendeu por 4 anos a partir de 2012.

A subsidiária do setor de tratamento de água, ACCIONA Água Brasil - Tratamento de água Ltda., no quarto período de atuação no país, observou-se que a empresa praticamente dobrou seu valor contábil. Presume-se que isso se deva a contratos obtidos pela controlada - como por exemplo o contrato que abrangeu a construção do Sistema de esgoto São Gonçalo - no Rio de Janeiro em 2014, e o contrato para administrar todo o tratamento de águas residuais da Divinópolis, em Minas Gerais no ano de 2015.

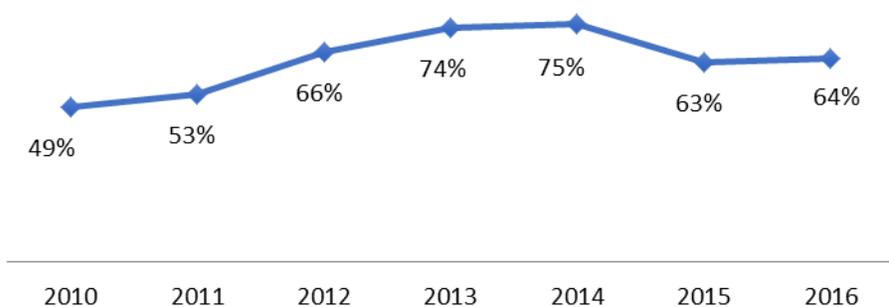
4.2.3 Grupo Mota-Engil

4.2.3.1 Internacionalização

Em 2008, o grupo Mota-Engil anunciou o plano “Ambição 2013” que tinha como estratégia a internacionalização da empresa em 5 anos - como forma de diversificar as atividades e os riscos atrelados a um só mercado. Esse projeto era uma resposta do grupo à crise europeia vivenciada no final da primeira década dos anos 2000. Quatro anos após seu anúncio, essa estratégia foi atualizada através do “Plano Estratégico Ambição 2.0”. O propósito deste era que os mercados da Europa, África e América Latina tivessem um peso semelhante na atividade do grupo em 2015, na casa dos 30%, o que representava uma menor exposição do grupo aos riscos de um só mercado.

De acordo com os demonstrativos de contas consolidadas publicado pelo grupo português, elaborou-se um gráfico para verificar a internacionalização da Mota-Engil no período compreendido entre os anos de 2010 a 2016. Os dados utilizados foram os valores das vendas e prestações de serviços em porcentagens registrados pelo grupo (Figura 13).

Figura 13 - Porcentagem referente ao Mercado externo



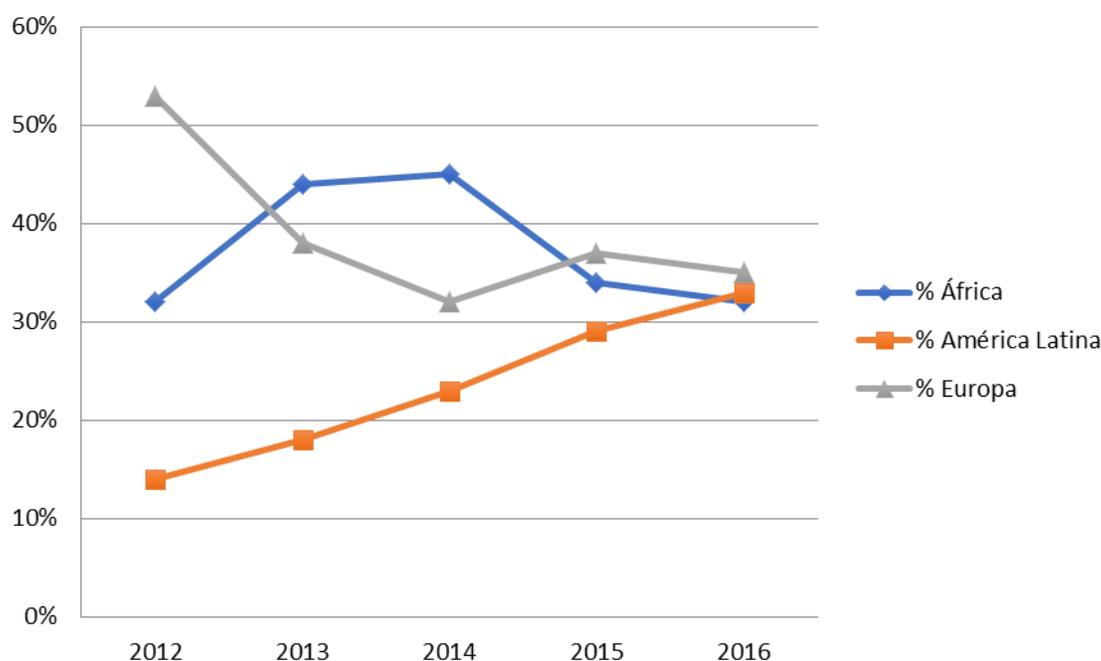
Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos relatórios anuais da Mota-Engil (2017).

Após 2014, a porcentagem correspondente ao mercado externo diminuiu pois o grupo começou a considerar apenas 3 principais mercados por região: Europa, América Latina e África

- sendo que somente os últimos dois eram considerados externos. Antes desse ano, considerava-se a operação em qualquer outro país da Europa, excluindo-se Portugal, como mercado externo.

A Mota-Engil obteve sucesso com relação ao seu plano de internacionalização atualizado no ano de 2012. Como se pode ver no gráfico a seguir (Figura 14), o grupo diversificou a área de atuação de suas vendas e prestações de serviços em aproximadamente 30% para as regiões de objetivo do plano estratégico.

Figura 14 - Porcentagem por região



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos relatórios anuais da Mota-Engil (2017).

Não se encontrou dados específicos por região de negócio relativo aos anos anteriores a 2012, uma vez que estes foram só tratados em individual a partir deste mesmo ano. Vale ressaltar que o grupo opera em Angola e Moçambique. Os dados referentes a esses dois mercados estão representados acima juntos com outros países de operação no continente africano.

Verifica-se que o mercado latino americano cresceu constantemente desde então, passando a figurar como segundo maior mercado em 2016 - com equivalente a 33% em vendas e prestações de serviços, atrás apenas da Europa com 35%. No ano anterior, os negócios na América Latina aliados à pequena retomada na Europa, compensaram a grande retração do

mercado africano, fazendo com que o grupo português fechasse o ano em alta de 3% face a 2014. Isso ressalta a importância dos negócios no continente latino americano e o Brasil, como pertencente deste, possui um papel importante de contribuição para o grupo.

4.2.3.2 Linha do tempo e Panorama individual

A atuação do grupo português no Brasil iniciou-se recentemente. Durante o ano de 2009, a Ascendi Group, uma parceria dos Grupos Mota-Engil e Novo Banco, que opera na área de concessões de transporte, assinou um contrato de participação de 40% na Concessionária Rodovia do Tietê (CRT), no estado de São Paulo, com uma extensão de concessão de cerca de 415 km. No exercício em questão, a CRT promoveu alguns projetos de solidariedade social, como ofertas de cestas de alimentos a entidades carentes e campanha do agasalho na região concessionada.

Em 2010, como parte do plano estratégico de internacionalização, o grupo concluiu a aquisição de 50% de uma *holding* brasileira da área de resíduos, que opera como detentora de participações em várias empresas que se dedicam à limpeza urbana, recolha de resíduos domésticos comerciais, industriais e hospitalares, triagem e aproveitamento de resíduos e gestão de aterros sanitários.

O grupo continuou a investir no Brasil com a obtenção de novas empresas e a realização de novos negócios. Assim como feito nas análises anteriores, pesquisou-se individualmente as principais atividades do grupo no país e inseriu-se na linha do tempo a seguir (Quadro 8).

Quadro 8 - Linha do Tempo Grupo Mota-Engil

Ano	Setores de Atuação no Brasil		
	Concessões e Serviços	Construção	Resíduos
2011	A CRT teve como foco principal o investimento constante na malha viária concessionada	Sem operação	Sem operação
2012	Concluiu a operação de aquisição de 10% do capital da concessionária CRT. O grupo passou a deter 50% do capital desta sociedade.	Aquisição da maioria do capital social da empresa brasileira Empresa Construtora Brasil, S.A. (ECB)	Sem operação
2013	Emissão de <i>debentures</i> para financiar seus projeto. Paralisação das obras de uma ponte devido a um acidente com vítimas.	Aumento significativo da sua carteira, com destaque para a obra de duplicação de um lote rodoviário no estado de Minas Gerais.	Sem operação
2014	Acompanhamento próximo da evolução das investigações relacionadas ao acidente da ponte e melhorias da malha viária.	Contrato de execução da infraestrutura e de obras de arte especiais da duplicação da ferrovia Ferro de Carajás (MA)	Aquisição de 70% da empresa Consita, que opera na área de recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos
2015	Redução do tráfego em cerca de 2,5% devido à influência negativa da economia brasileira e retomada da construção da ponte.	Obtenção de novas obras de importantes clientes privados proporcionou crescimento de 35 % no volume de negócios no Brasil	Dois novos contratos para recolha domiciliar de materiais recicláveis e para limpeza urbana.
2016	A recessão econômica brasileira continuou a influenciar na performance da CRT. Registrou-se redução de 7,6% em termos de veículos de eixos equivalentes, a principal fonte de receita da concessionária.	Crescimento de 18% no volume de negócios devido a grandes projetos da carteira de obras, como por exemplo a duplicação, restauro e melhorias na BR-381 em Minas Gerais.	Devido às investigações, o afastamento de certas empresas tradicionais de construção do mercado brasileiro abriu novas oportunidades pontuais para o Grupo, que registrou aumento de produção de 20 %

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos relatórios anuais da Mota-Engil (2017).

Das empresas subsidiárias do grupo no Brasil, não encontrou-se dados contábeis como valor contábil, receitas, volume de negócios ou quaisquer outros valores. Tampouco obteve-se o volume de negócios por país. Encontrou-se somente uma descrição do comportamento deste no mercado brasileiro no período de análise.

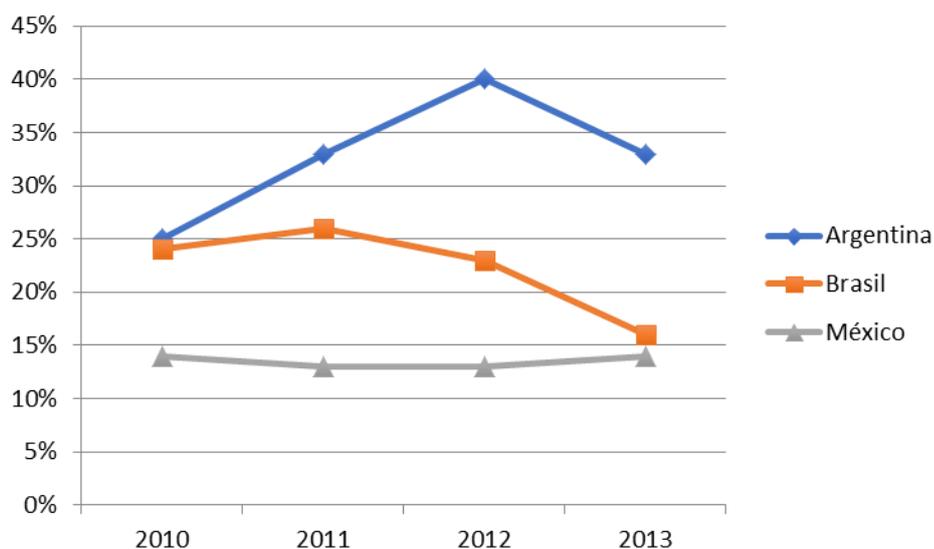
4.3 GRUPO B

4.3.1 Techint Engenharia e Construções

Nos relatórios anuais encontrados, obteve-se informações sobre a atuação da empresa subsidiária Techint Engenharia e Construções S.A. no Brasil, mais conhecida como TEBRA, no período compreendido entre o segundo semestre do ano de 2010 ao exercício findo do ano de 2013. Os informes dos anos seguintes não foram publicados pelo grupo, como também não se encontraram as possíveis razões para isso.

Acredita-se que por razões históricas do próprio grupo, por ser um conglomerado ítalo-argentino, o mercado argentino foi onde a empresa mais atuou, correspondendo no período de análise sempre ao maior valor percentual sobre as receitas. Selecionou-se os três principais mercados do grupo para demonstrar a partir do gráfico abaixo (Figura 15) a parcela representativa de cada país referente ao total de receita de cada ano.

Figura 15 - Porcentagem por país



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos relatórios anuais da Techint (2017).

A partir deste, verifica-se que o Brasil tem um papel importante na obtenção de receitas da Techint. Isso se deve a projetos de grande porte no quais a empresa participou. Os principais projetos desenvolvidos pela empresa no período delimitado pelo trabalho foram postos no quadro 9. Nota-se que o grupo atuou unicamente no setor ligado ao petróleo.

Quadro 9 - Principais obras

Obra	Ano	% TEBRA
Unidade de Gasolina da Refinaria Presidente Bernardes de Cubatão (RPBC)	2007-2011	100%
Unidade Diesel da Refinaria Landulpho Alves de Mataripe (RLAM)	2008-2012	50%
Tanques do Lote I da Refinaria do Nordeste, Abreu e Lima (RNEST)	2009-2012	60%
Unidade de coque Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ)	2010 - Não informado	50%
Módulos para a plataforma P-76	2013-2017	50%
Plataformas (WHP) 1 e 2	2011 - Interrompido	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos relatórios anuais da Techint (2017).

Nos projetos para a unidade de coque do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ) e a Unidade Diesel da Refinaria Landulpho Alves de Mataripe (RLAM), a subsidiária TEBRA faz parte de um consórcio com a empresa brasileira Andrade Gutiérrez, com 50 % de participação para cada, sob liderança da empresa controlada do grupo Techint no primeiro projeto e como parte de um consórcio horizontal no segundo. Já no caso do contrato referente aos Tanques do Lote I da Refinaria do Nordeste, Abreu e Lima (RNEST), trata-se de um consórcio feito com outra empresa brasileira, na qual a subsidiária brasileira do Grupo italiano detinha 60%. Para o projeto dos módulos para a plataforma P-76, a controlada brasileira fez parte de um consórcio com outro grupo europeu, com 50% de participação, sob a liderança deste.

Vale ressaltar um marco importante no ano de 2013. O projeto Wellhead Platforms (WHP) 1 e 2 para um grupo brasileiro da área de extração de petróleo foi suspenso em agosto por inadimplência do cliente. Em outubro, a Techint iniciou processos judiciais com o objetivo de receber os valores devidos nos termos referentes aos relatórios de junho e julho não pagos pelo cliente brasileiro. No entanto, após tramites nos Tribunais do Rio de Janeiro os processos judiciais iniciados com o objetivo de receber o pagamento dos relatórios em aberto foram suspensos. Diante desse cenário, a Companhia descontinuou o desempenho do contrato e limitou a receita deste projeto aos valores efetivamente recolhidos.

No mesmo ano, o grupo iniciou a ampliação do estaleiro Unidade Offshore Techint (UOT) localizado no estado do Paraná, para atender à demanda por construção de plataformas flutuantes no Brasil.

4.3.2 Salini-Impregilo

A companhia ingressou no mercado brasileiro recentemente. Em março 1999, participou do projeto de construção, junto com outro grupo brasileiro, da segunda pista da Rodovia dos Imigrantes localizada no estado de São Paulo - conhecida como pista sul ou pista descendente, uma das duas vias que compõem principal rodovia do sistema Anchieta-Imigrantes - com um comprimento de 58,54 km, que liga as cidade de São Paulo e Santos. Na época, das companhias Salini e Impregilo que incorporaram-se em 2014, apenas a última participou da obra.

O outro grande projeto executado também somente pela Impregilo foi a usina hidrelétrica Ponte de Pedra no estado de Mato Grosso. A concessionária Ponte de Pedra Energética S.A., empresa participada brasileira da companhia italiana, obteve a concessão por um período renovável de 35 anos para financiar, projetar, construir e posteriormente operar a usina hidrelétrica. No entanto, em 2007, o grupo vendeu sua participação na concessionária.

Em 2011 a atuação no Brasil resumia-se ao setor das concessões de rodovias e logísticas através da empresa controladora Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A., com a qual fazia *joint venture* com um grupo brasileiro. A companhia possuía 29,24 % de participação na empresa.

No ano seguinte, o Grupo italiano consolidou os acordos para a venda de 22,74% da *holding* brasileira. A Impregilo vendeu todo o seu investimento em 3 parcelas separadas a terceiros, a partir de outubro de 2012 e finalizando em janeiro de 2013, quando vendeu sua participação residual de 6,5%.

Em 2016, a empresa voltou a atuar no mercado brasileiro com a construção de três lotes de obras viárias na cidade de Florianópolis – uma delas, conhecida como contorno viário, irá ter 50 km de extensão e desviar o tráfego de longa distância da região metropolitana da grande Florianópolis, localizado no estado de Santa Catarina. A empresa italiana foi contratada pela concessionária responsável pela rodovia para executar as obras no trecho dos municípios de Biguaçu e parte de São José. A obra tem previsão de término para o ano de 2019.

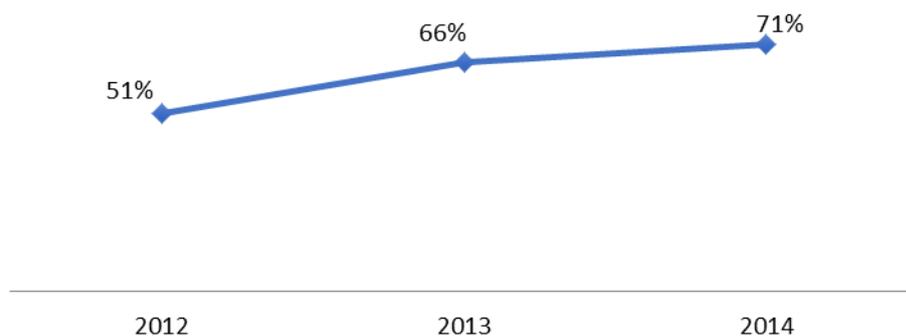
4.3.3 Grupo Lena

O Brasil foi o país escolhido pelo Grupo Lena para iniciar suas atividades fora de Portugal. Em 1998, a primeira empresa do subgrupo Lena Brasil foi a Liz construções, que

atua desde então no ramo da construção civil, construindo obras próprias e de terceiros no mercado imobiliário do estado da Bahia.

De acordo com os relatórios e contas consolidados publicados pelo grupo durante o período compreendido entre 2012 e 2014, verificou-se que o processo de internacionalização aconteceu de forma acentuada entre esses anos, vindo a se tornar uma empresa na sua maior parte internacional em 2012. Acredita-se que esse processo foi uma resposta à crise europeia vivida no final dos anos 2000, que afetou a economia e os negócios do grupo em Portugal. O gráfico a seguir (Figura 16) ilustra em porcentagem o quanto o volume de negócios do mercado externo representou para o grupo no período. Os demonstrativos anuais de contas consolidadas dos demais anos em análise no trabalho não foram disponibilizados pelo grupo.

Figura 16 - Porcentagem referente ao mercado externo



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos relatórios anuais do Grupo Lena (2017).

Com relação ao Brasil, o país contribuiu de forma tímida em todos os anos. A tabela a seguir indica a repartição em porcentagem por país do volume de negócios do Grupo Lena. É importante destacar a operação da empresa também em Moçambique. Todavia, por esta representar ainda uma pequena parcela do total, foi somada a outras participações de outros países (Quadro 10).

Quadro 10 - Porcentagem por país

Ano	Portugal	Venezuela	Angola	Brasil	Outros
2012	49%	25%	19%	5%	2%
2013	34%	29%	26%	4%	7%
2014	29%	37%	22%	4%	8%

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos relatórios anuais do Grupo Lena (2017).

O grupo português opera em terras brasileiras através de três empresas: Liz Construções, já consolidada no segmento de construção civil e incorporação no país; Lenobetão, especializada na produção de concreto pronto; e Lizmetal, uma fábrica de guias com produção contínua. Além disso, o grupo atua no setor turístico e hoteleiro através da controlada Lena Hotéis Ltda. que detém dois hotéis no país.

4.4 ANÁLISE GLOBAL

Nesta seção é analisada a atuação dos grupos estudados de forma conjunta, isto é, verifica-se as principais semelhanças e diferenças das empresas - quanto às áreas de atuação, países de origem, quais as proximidades geográficas ou culturais destes com o Brasil, ano de entrada e áreas de entrada no mercado brasileiro, possível influência na operação ou rendimento da situação política e econômica vivida no país no período de estudo, entre outros. Um quadro com perguntas e respostas elaborado com base nos dados informados pelas empresas foi criado com objetivo de facilitar essa análise (Quadro 11).

Quadro 11 - Perguntas e Respostas

Perguntas	Respostas
Por que as empresas escolheram o Brasil?	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade cultural, linguística e histórica (Empresas portuguesas) - Proximidade geográfica (Techint) - Oportunidades de mercado (Contratos públicos em geral)
Qual a principal região de entrada no mercado brasileiro?	- Estado de São Paulo. Acredita-se que por ser um estado de grande atividade econômica, concentra um maior número de oportunidades
Quais as áreas de maiores investimentos?	<ul style="list-style-type: none"> - Concessões de rodovias e obras públicas de infraestrutura - Mercado imobiliário - Petróleo e derivados
Qual o comportamento apresentado do mercado brasileiro pelas empresas?	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do número de contratos com clientes privados verificado no período de estudo - Valores a receber de clientes privados brasileiros registrado por duas empresas em 2013
Quais os possíveis efeitos negativos apresentados pelas empresas da crise político-econômica iniciada em 2014?	- Registrou-se queda do volume de tráfegos de rodovias concessionadas de duas empresas nos anos de 2015 e 2016
Quais os possíveis efeitos positivos apresentados pelas empresas da crise político-econômica iniciada em 2014?	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de mercado como consequência das investigações sobre atos ilícitos praticados por tradicionais construtoras brasileiras - O Grupo Mota-Engil registrou um aumento de produção das suas subsidiárias ligadas aos setores de resíduos - Crescimento significativo na área de construção nos dois últimos anos de estudo devido ao aumento do número de contratos públicos e privados

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos relatórios anuais e financeiros (2017).

Todos os grupos estudados - com exceção do grupo Techint que possui empresas argentinas na sua formação - foram fundados no continente europeu. Além disso, observa-se uma predominância de empresas portuguesas nos grupos estudados. Das seis, três empresas foram fundadas nos países lusitano. A partir daí, supõe-se que a proximidade cultural, linguística e histórica dos portugueses com o Brasil tenha sido uma razão para a entrada destes no mercado brasileiro.

Como cita Ofori (2003), as vantagens competitivas específicas de um país oferecida às empresas que decidem se internacionalizar são as proximidades históricas, políticas, de linguagem, culturais e econômicas entre os países de origem e o país de acolhimento. Para corroborar com essa afirmação, todos os três grupos portugueses operam em Angola e em Moçambique - países que foram colônias portuguesas até o ano de 1975 e possuem, além de outros dialetos, a língua portuguesa como língua oficial. No caso do Grupo Teixeira Duarte, o mercado angolano tornou-se o principal a partir de 2012, no que diz respeito ao total do volume de negócios da empresa, superando o mercado interno português, traduzindo a importância desses fatores à internacionalização da empresa.

Ainda com relação às vantagens competitivas que o Brasil apresentou, vale citar o caso do Grupo Techint. Acredita-se que por ser um conglomerado de empresas italo-argentinas, o Brasil, por estar geograficamente próximo à Argentina, teria sido escolhido para receber uma sede da empresa logo depois da sua internacionalização. De acordo com Ofori (2003), outra vantagem competitiva seria a proximidade geográfica do país de origem da companhia com o mercado externo. Todo o restante das empresas estudadas entrou no mercado brasileiro há no máximo duas décadas atrás. Pressupõe-se que a abertura econômica vivida no Brasil nos anos 90 tenha refletido na decisão desses grupos em operar no país.

Com relação às áreas de entrada no mercado brasileiro, destacam-se os grupos portugueses Teixeira Duarte e Lena. Ambos iniciaram seus negócios no Brasil no setor imobiliário. Trata-se de um segmento dominado por empresas nacionais, que necessitam na maioria dos casos de financiamento da própria companhia ou de terceiros, com ausência de verbas públicas, ou seja, não há licitações ou contratos públicos para esse tipo de investimento. Isso diferencia do restante das empresas pesquisadas, pois a principal porta de entrada para todas - excluindo-se a Acciona por motivos já levantados - foi através de obras públicas de infraestruturas ou contratos públicos de concessão de rodovias.

O setor de maior atuação de todas as empresas foi o de concessão e serviços. Para ser mais preciso, a concessão de rodovias foi responsável por uma grande fatia dos negócios de três grupos no Brasil - nomeadamente Acciona, Grupo Mota-Engil e Grupo Impregilo.

No período de estudo, principalmente as empresas do grupo A, registraram aumentos devido a contratos com clientes privados. Destaca-se então a importância do investimento privado para a manutenção da operação dessas empresas no Brasil. No entanto, duas empresas registraram valores a receber de clientes privados brasileiros - são elas: Acciona e Techint. A primeira possui dois casos, um por interrupção de trabalho em uma obra de infraestrutura e outro com relação a um contrato de construção de um estaleiro no estado do Rio de Janeiro, reconhecido como resultado do início do processo de falência contra o cliente e seu grupo de empresas em novembro de 2013. No mesmo ano, o grupo Techint registrou valores a receber por inadimplência de outro cliente brasileiro.

Vale ressaltar aqui a tendência de abertura significativa do mercado de construção civil brasileiro para empresas estrangeiras relatadas por veículos de comunicação e órgãos como a Câmara Brasileira de Indústria da Construção (CBIC). Estes afirmam que com o envolvimento de grandes empreiteiras domésticas em investigações, o governo e o setor privado veem como inevitável a chegada de concorrentes externo. Enquanto outros setores da economia brasileira - como bancos, telefonia, varejo, mineração e agricultura - possuem grande parcela de empresas internacionais em operação, na construção civil, as empresas estrangeiras possuíam até então uma atuação menor, porém com tendência de aumento dos ingressos destas a partir de fusões e aquisições.

Pelos dados apresentados pelas empresas, a crise iniciada em 2014 não parece ter exercido reflexos imediatos e explícitos em seus negócios. A empresa Teixeira Duarte, por exemplo, registrou acréscimos altíssimos em todas as áreas em que atua em relação a esse período. A partir do ano seguinte é que notou-se algumas baixas em certas áreas como concessões de rodovias. Como reflexo da situação política e econômica do Brasil, as empresas Acciona e Mota-Engil registraram uma queda no volume de tráfego das suas rodovias concessionadas. A causa levantada em seus relatórios anuais por ambas as companhias foi devido às incertezas políticas em conjunto com a recessão econômica.

Por outro lado, de certo modo essa situação político-econômica do País aliada às investigações do Ministério Público Federal nos atos ilícitos de importantes empresas brasileiras ligadas ao setor da construção civil, abriu mercado para as próprias companhias estrangeiras. Como ressalta em seu relatório anual de 2016, o grupo Mota-Engil registrou um aumento de produção das suas subsidiárias ligadas aos setores de resíduos e construção em razão desses fatores. Esta mesma empresa, registrou um crescimento significativo na área de construção nos dois últimos anos de estudos, devido ao aumento do número de contratos, tanto privado quanto especialmente público, por se tratar dos altos valores.

Da mesma forma que o grupo anterior, O Grupo Teixeira Duarte registrou um aumento significativo no setor da construção no último ano de estudo. Mesmo com a economia ainda em recessão, os contratos com clientes públicos e privados refletiram no acréscimo de valores dos negócios naquele ano. Em especial, vale ressaltar que em grande parte esta evolução foi em razão da assinatura do contrato para a execução das obras de restauração e reabilitação da Ponte Hercílio Luz - localizada em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina. Ainda sobre este projeto, segundo Bezerra (2016) o contrato com o grupo português se deu com dispensa de licitação, por se tratar de uma obra de reabilitação emergencial, com requisitos técnicos avançados e complexos. Destaca-se a partir disso o elevado conhecimento técnico que as empresas estrangeiras trazem para o Brasil, o que reflete na concorrência com empresas brasileiras, principalmente para obras públicas.

Com base nos dados e informações levantadas pelo presente estudo, acredita-se que há indícios mesmo que não marcantes de aumento de operação por parte das empresas analisadas no Brasil, principalmente na área de construção, após o início dos processos investigatórios por parte da justiça brasileira, as incertezas políticas causadas por escândalos de corrupção e a apreensão da economia. No entanto, uma vez que esses processos ainda não chegaram ao fim, é prematuro afirmar que a crise instalada no país abriu de fato o mercado da construção civil para a entrada de empresas internacionais.

4.4.1 Relação dos modelos de competitividade com a análise geral

A partir dos modelos de competitividade citados na revisão bibliográfica do presente trabalho, procurou-se relacionar os resultados obtidos neste com cada determinante do Diamante e suas variações. Cabe destacar que nem todos os determinantes foram identificados claramente nos resultados. Entretanto, foi possível identificar algum aspecto evidente na maioria deles.

- Fatores básicos: não foi identificada claramente a disponibilidade da mão-de-obra utilizada pelas empresas no Brasil, ou seja, as empresas não relataram se a mão-de-obra qualificada e de canteiro é oriunda do país de origem ou do Brasil. Especula-se que ao menos os operários de canteiro sejam de origem brasileira por questões de viabilidade. Os demais fatores básicos não foram informados no estudo.
- Condições de demanda: o aumento do número de contratos com clientes privados verificado no período de estudo do trabalho é um indicativo do aumento da força e o

tamanho da demanda doméstica para o produto ou serviço da indústria da construção no Brasil.

- Indústrias relacionadas e de apoio: não foi identificado claramente. Acredita-se que as empresas estrangeiras consomem de fornecedores brasileiros fabricantes de materiais e equipamentos também por questões de viabilidade.
- Estratégia, estrutura e concorrência empresarial: tanto a natureza da rivalidade doméstica encontrada pelas empresas de estudos nos seus respectivos mercados domésticos quanto a rivalidade encontrada em outros mercados de atuação destas, formam condições apresentadas pelos países de atuação que governam a organização e administração das empresas de forma mais resiliente e adaptável a cada mercado de operação. Além disto, para alguns tipos de empreendimentos, o conhecimento técnico de empresas estrangeiras no Brasil afeta a competição da indústria da construção. Um exemplo disso seria a obra de restauração e reabilitação da ponte Hercílio Luz, citada anteriormente. Como houve dispensa de licitação, em função de situação de emergência, não houve concorrência com outra empresa (brasileira ou não) capacitada para tal projeto.
- Governo: ressalta-se que anteriormente ao início da crise política e econômica citada durante o período de estudo, a implementação por parte do governo de requisitos nos editais de licitações que excluía a participação de empresas que não possuíam um número mínimo de obras realizadas no Brasil influenciava a concorrência de empresas estrangeiras para os projetos públicos. No entanto, é evidenciada uma possível abertura de mercado para estas empresas, exemplificado principalmente pela licitação da estatal brasileira Petrobras na qual foram convidadas a participar somente empresas estrangeiras.
- Oportunidades (*Chance Events*: eventos fora de controle, como por exemplo as crises): as possíveis oportunidades criadas pelo envolvimento de empresas tradicionais do ramo da construção civil brasileiro na prática de atos ilícitos podem ser consideradas neste determinante. O aumento de produção verificado por algumas das empresas em estudo, principalmente no setor da construção, seria um possível reflexo da abertura de mercado causada pelos processos investigativos das empresas brasileiras.

Para o caso específico do modelo Dupla-Estrela desenvolvido por Mutti (2004), ressalta-se a importância do determinante secundário referente à cultura. A semelhança cultural entre o Brasil e as empresas de origem portuguesa afeta de certa forma as duas estrelas do modelo. Como verificado em outros países que possuem as mesmas semelhanças culturais, como língua e ex-colônias portuguesas, as empresas lusitanas adotaram a estratégia

de se internacionalizar para esses países por acreditar que essas semelhanças poderiam trazer benefícios e facilidades na operação.

5 CONCLUSÕES

Com a revisão da bibliografia relacionada à internacionalização de empresas do ramo da construção civil no mercado global, foi possível entender como funcionam os processos de busca por novos mercados, os desafios, os atrativos, os riscos e a competição relacionada a essa estratégia. De maneira geral, a abordagem de empresas brasileiras que exportaram seus serviços - como também o histórico de empresas estrangeiras no mercado brasileiro - fundamentou o objetivo principal do trabalho.

Através da pesquisa e análise dos relatórios anuais publicados pelas empresas que se enquadraram no perfil de pesquisa selecionado pelo autor, conseguiu-se alcançar o principal objetivo do trabalho, ou seja, foi possível investigar a atuação destas no mercado brasileiro da construção civil - apesar das dificuldades encontradas para o levantamento de dados específicos.

O primeiro objetivo foi atingido parcialmente. Mais precisamente as empresas que formam o grupo A da pesquisa, forneceram informações suficientes em seus informes anuais referente a sua internacionalização nos anos de análise. O restante das empresas foram classificadas como grupo B exatamente por não terem publicados esse tipo de dados todos os anos ou terem interrompido sua operação no país.

Os *web sites* oficiais das empresas, junto com os relatórios publicados por estas, auxiliaram para atender o segundo objetivo específico: identificar as principais áreas ligadas à construção civil em que estas atuam no Brasil, além de destacar as importantes atividades desenvolvidas por elas no período de pesquisa. Notícias publicadas em alguns veículos de comunicação também ajudaram a obter mais confiança e informações sobre os dados publicados.

Considerou-se atingido o terceiro objetivo, que era relacionar sempre que possível a situação econômica e política do Brasil com o comportamento das empresas nas áreas em que atuam no país, pois as empresas citaram, principalmente nos informes anuais referente aos dois últimos anos de análise, os reflexos da recessão econômica em seus negócios.

A análise conjunta das empresas permitiu ter uma visão ampla das principais características das empresas estrangeiras que aqui operam. A partir de pesquisas bibliográficas e questões históricas, foi possível justificar e pressupor o comportamento geral dessas empresas no país. A partir disso, deu-se como cumprido o último objetivo do trabalho.

Conforme constatado na análise geral, como consequência do período de insegurança política e econômica do Brasil, já houve alguns indícios de abertura de mercado relatado pelas

empresas estudadas, principalmente para obtenção de contratos de infraestruturas no âmbito público e privado, com altos valores praticados. Todavia, ainda é cedo afirmar que o mercado brasileiro da construção civil irá de fato abrir para empresas estrangeiras, uma vez que os processos de investigativos em andamento ainda causam insegurança econômica e estresse político.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Uma das limitações encontradas neste trabalho foi a obtenção de dados das empresas. Muitas delas não possuíam todos os informes anuais referentes a todos os anos do período de estudo, como também algumas delas recusaram a colaboração em pesquisa. Além disso, os processos investigativos sobre a prática de atos ilícitos ainda não terminaram e a situação político-econômica do Brasil continua em crise. Portanto, para levantar com mais indícios a abertura de mercado da construção civil no Brasil pós-crise, sugere-se a realização de um estudo após a estabilização da economia e dos esclarecimentos sobre corrupção no país, com a colaboração das empresas que serão estudadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCIONA. Disponível em: <<https://www.accionacom.com>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

ACIOLY, Luciana; LIMA, Luis Afonso Fernandes; RIBEIRO, Elton. **Internacionalização de empresas: experiências internacionais selecionadas**. Brasília: Ipea, 2011. 204 p.

Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_internacionalizacao.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS - ABCR.

Rodovias do Tietê. Disponível em:

<<http://www.abcr.org.br/Conteudo/Concessionaria/51/rodovias+do+tiete.aspx>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

AZEVEDO, Guilherme. Flagrado em atos de corrupção, mercado de construção vira alvo de empresas estrangeiras. **Uol**, São Paulo, 05 mar. 2017. Disponível em:

<<https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2017/03/05/mercado-de-construcao-pode-ir-para-maos-estrangeiras-dizem-entidades-e-especialistas.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. Globalização. **Sua pesquisa.com**. 2001. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/globalizacao/>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

BERNARDES, Maurício. A Globalização na indústria da construção. **Pini**, São Paulo, 05 abr. 2016. Disponível em: <<http://blogs.pini.com.br/posts/tecnologia-sustentabilidade/a-globalizacao-na-industria-da-construcao-370111-1.aspx>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

BEZERRA, Ana Olívia Nunes. **Restauração e reabilitação da ponte Hercílio Luz: um estudo de caso**. 2016. 114p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis. 2016.

BONFIM, Isabel Paganine. A vez das estrangeiras. **Câmara Brasileira da Indústria da Construção**, Brasília, 01 jan. 2014. Disponível em: <<http://cbic.org.br/sala-de-imprensa/noticia/a-vez-das-estrangeiras>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

BRIDI, Paulo Eduardo Howe. **Diretrizes do processo decisório para a internacionalização de empresas da indústria da construção civil no Brasil**. 2014. 103p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis. 2014.

BRIDI, Paulo Eduardo Howe; MUTTI, Cristine do Nascimento. Diretrizes do processo decisório para a internacionalização de empresas da indústria da construção civil no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 16., 2016. São Paulo. **Anais...** Porto Alegre: ANTAC, 2016.

CAMPO, S. **Encol busca fórmula de saneamento financeiro**. Estado de São Paulo, São Paulo, 26 ago. 1996, Economia, p. B8

CAMPO, S. Construção civil atrai investimento externo. Estado de São Paulo, São Paulo, 05 ago. 1996, Economia, p. B1.

CAMPOS, Pedro Henrique Pedreira. A formação do grande capital brasileiro no setor da indústria de construção: resultados preliminares de um estudo sobre causas e origens. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 25., 2009. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ANPUH, 2009.

_____. As origens da internacionalização das empresas de engenharia brasileiras. In: INSTITUTO ROSA LUXEMBURG STIFTUNG et. al.(Org). **Empresas transnacionais brasileiras na América Latina: um debate necessário**. São Paulo: Expressão Popular, 2009. p. 103-114.

CARTWRIGHT, W. R. Multiple linked “diamonds” and the international competitiveness of export-dependent industries: the New Zealand experience. **Management International Review**, 1993.

CASTRO, Ana Elisa Martins Pacheco de. Explorando a internacionalização das empresas brasileiras e sua relação com a inovação tecnológica. **Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p.37-56, 2008.

CAVALCANTE, Francisco; PASIN, Rodrigo. **O valor patrimonial das empresas**. 2005. Disponível em: <<http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate402.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2017.

CROSTHWAITE, D. **World Construction 2012**. Davis Langdon: AECOM company, 2012.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal Of International Business Studies**, Reading, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

FABRÍCIO, Márcio M.; MELHADO, Silvio B. Globalização e a modernização industrial na construção de edifícios. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO – ENTAC, 9., 2002. Paraná. **Anais...** Paraná: ENTAC, 2002.

FERREIRA, Abílio. Mota-Engil compra empresa no Brasil por €21 milhões. **Expresso**, 19 mai. 2010. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/economia/mota-engil-compra-empresa-no-brasil-por-836421-milhoes=f583850>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57- 63, 1995.

GRUPO LENA. Disponível em: <<http://www.grupolena.pt>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

GUERRINI, Fábio Müller; TAUKE, Sami Antônio; SACOMANO, José Benedito. **A competitividade da construção civil brasileira**. Niterói: Enegep, 1998. Disponível em: <<http://www.abrepo.org.br>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

JARING. Factors Affecting International Construction; Challenges & Opportunity of Singaporean based company in going abroad. **With Great Power Comes Great Responsibilities**, v. 9, 2009. Disponível em: <<https://indratmojkuya02.wordpress.com/2009/09/09/factors-affecting-international-construction-challenges-opportunity-of-singaporean-based-company-in-going-abroad/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

LIZ CONTRUÇÕES. Disponível em: <<http://www.lizconstrucoes.com.br/conheca.php>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

MARTINS, Maria Carolina Moreira. **A Globalização e a Engenharia Civil**. 2014. Disponível em: <<https://prezi.com/wfxm4z01ypin/a-globalizacao-e-a-engenharia-civil/>>. Acesso em: 19 out. 2016.

MAWHINNEY, M. **International Construction**. London: Blackwell Science Ltd, 2001.

MIRANDA, Alice Mazon. **Internacionalização da indústria da construção civil: estudo de caso de escritório inglês de arquitetura e execução de obras internacionais**. 2013. 89p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis. 2013.

MIRANDA, Alice Mazon; MUTTI, Cristine do Nascimento. Internacionalização da indústria da construção civil: estudo de caso de escritório inglês de arquitetura e execução de obras internacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO - ENTAC, 15., 2014. Maceió. **Anais...** Maceió: ENTAC, 2014.

MOON, H. C.; RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. **International Business Review**, n. 7, p. 135-150, 1998.

MORESI, Eduardo (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília, 2003.

MOTA ENGIL. Disponível em: <<http://www.mota-engil.pt>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

MUTTI, C. N. **Competitividade de grandes construtoras brasileiras no mercado internacional: apresentação do modelo elaborado**. 2004. 335f. Tese (Doutorado) – School Of Construction Management And Engineering, United Kingdom, The University of Reading, United Kingdom. 2004.

_____. **Guia prático para trabalho de conclusão de curso em construção civil: graduação e pós-graduação**. Florianópolis: Secco, 2008.

_____. **The drivers of Brazilian contractors' competitiveness in the international market**. 2004. Tese (Doutorado em Gestão da Construção) - School of Construction Management and Engineering, University of Reading, Reino Unido. 2004.

MUTTI, C. N.; ARAÚJO, H. N.; FLANAGAN, R. Aspectos estratégicos da internacionalização de grandes construtoras brasileiras: vantagens e obstáculos. In: ENTAC – ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 11., Florianópolis, 2006, **Anais...** Florianópolis: ENTAC, 2006. p. 2496-2505.

MUTTI, C. N.; BRIDI, Paulo Eduardo Howe; MIRANDA, Alice Mazon. Construção internacional: Brasil, Inglaterra, Portugal e mercados em crescimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 16., 2016. São Paulo. **Anais...** Porto Alegre: ANTAC, 2016.

OFORI, G. Frameworks for analysing international construction. **Construction Management and Economics**, Reino Unido, n. 21, p. 379-391, 2003.

PEREIRA, Renée. Crise europeia e boom de licitações atraem construtoras estrangeiras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 jan. 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,crise-europeia-e-boom-de-licitacoes-atraem-construtoras-estrangeiras,141958e>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

PORTAL DO INVESTIDOR. **Debêntures**. Disponível em: <http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/valores_mobiliarios/debenture.html>. Acesso em: 20 abr. 2017.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Competição on Competition**: estratégias competitivas essenciais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SALINI IMPREGILO. Disponível em: <<https://www.salini-impregilo.com/en/>>. Acesso em: 19 de abr. 2017.

SANTOS, Altair. Caminho está aberto para empreiteiras estrangeiras. **Revista Itambé**, São Paulo, 19 fev. 2015. Disponível em: <<http://www.cimentoitambe.com.br/empreiteiras-estrangeiras/>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

SCHERER, Flavia Luciane. Estratégia de internacionalização de empresas brasileiras de construção pesada: reflexões sobre a trajetória e resultados. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11, n. 2, p.281-307, 2012.

SECRETARIA-EXECUTIVA DA CÂMARA DE COMÉRCIO EXTERIOR - CAMEX. **Termo de referência**: internacionalização de empresas Brasileiras. Brasília, 2009.

SILVEIRA, Daniel. Petrobras convida só estrangeiros para licitação de obras no Comperj. **Globo.com**, Rio de Janeiro, 11 jan. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/petrobras-convida-so-estrangeiros-para-licitacao-de-obras-no-comperj.ghtml>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

TECHINT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO. Disponível em: <<http://www.techint-ingenieria.com>>. Acesso em: 18 de abr. 2017.

TEIXEIRA DUARTE. Disponível em: <<https://teixeiraduarte.com.br>>. Acesso em: 18 de abr. 2017.

UNCTADSTAT. Disponível em: <<http://unctadstat.unctad.org>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

VAZ, João Carlos Carvalho. **Competitividade de empresas de construção portuguesas no mercado nacional e internacional**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Portugal. 2009.

VAZ, João Carlos Carvalho; SOEIRO, Alfredo Augusto Vieira; MUTTI, Cristine do Nascimento. Competitividade de empresas de construção portuguesas no mercado nacional e internacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 15., 2014. Maceió. **Anais...** Maceió: ANTAC, 2016.