

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

**DIOGO CRISTOFOLINI**

**ANÁLISE DAS MAIORES CONSTRUTORAS INTERNACIONAIS E SEU  
COMPORTAMENTO À LUZ DA ECONOMIA GLOBAL E LOCAL**

**FLORIANÓPOLIS  
2017**



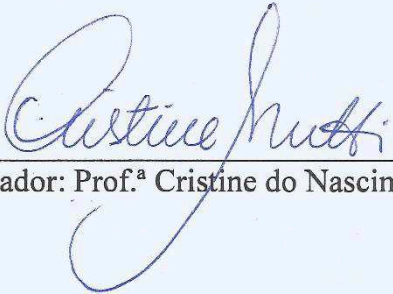
**DIOGO CRISTOFOLINI**

**ANÁLISE DAS MAIORES CONSTRUTORAS INTERNACIONAIS E SEU  
COMPORTAMENTO À LUZ DA ECONOMIA GLOBAL E LOCAL**

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 Engenheiro Civil.

Coordenadora Prof.<sup>a</sup> Luciana Rhode, Dra.

Banca examinadora:



---

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Cristine do Nascimento Mutti, Ph. D.

Prof.<sup>o</sup> Norberto Hochheim, Dr.

Eng.<sup>a</sup> Alice Mazon Miranda

**FLORIANÓPOLIS  
2017-1**

Cristofolini, Diogo.

Análise das Maiores Construtoras Internacionais e seu Comportamento à Luz da Economia Global e Local / Diogo Cristofolini. – Florianópolis: 2017.

83 p.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Cristine do Nascimento Mutti, Ph. D.

Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui bibliografia

1. Modelos de internacionalização. 2. Construção internacional. 3. Estratégias empresariais frente a expansões e retrações econômicas. I. Cristofolini, Diogo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. III. Análise das Maiores Construtoras Internacionais e seu Comportamento à Luz da Economia Global e Local





Aos meus pais, Anita Prachthäuser Cristofolini (*in memoriam*) e Nilton José Cristofolini, pelo amor e todo o esforço em prol da minha educação, formação e crescimento pessoal, à minha irmã Leticia Cristofolini pelo apoio durante toda a faculdade, aos meus avós pela dedicação que tiveram para o desenvolvimento de toda a família e a Deus por todo o universo.





“Confidence comes not from always being right, but from not fearing to be wrong. (A confiança não vem do ato de sempre estar certo, mas de não ter medo de estar errado.) ”

(Peter McIntyre)



## RESUMO

Tendo em vista a importância do setor da construção para a sociedade brasileira, bem como para diversas nações no mundo, é de interesse geral a compreensão dos movimentos internacionais das construtoras e seus comportamentos à luz da economia local e global. Interessante para a tomada de decisões, principalmente políticas, sobre direcionamento de investimentos, o entendimento de mercados de maior demanda e/ou maior estabilidade permite que empresas ampliem seus retornos e lucratividade, além de permitir a administradores públicos a observação de pontos a serem melhorados, de modo a aumentar a atratividade de uma região ou país. Sendo assim, esta pesquisa, a partir da análise de documentos publicados por cinco das maiores construtoras internacionais, sendo três estrangeiras e duas brasileiras, de indicadores sociais e econômicos dos anos de 2006 a 2016, avalia e busca traçar um paralelo entre movimentos macroeconômicos, vantagens locais e o comportamento das empresas, seja através da variação de receita e lucratividade ou através de estratégias de direcionamento de investimentos. Busca-se, ainda, a aplicabilidade e identificação dos fatores estudados em modelos de internacionalização na prática das companhias, nas suas relações internacionais e investimentos em mercados específicos. Como resultado, foi identificada a vantagem da internacionalização para a estabilidade e crescimento de empresas do setor da construção, em especial perante recessões e retrações econômicas, assim como perante a volatilidade de uma moeda específica. Foi também possível identificar, especialmente, os determinantes do modelo Dupla Estrela de Mutti (2004) no fluxo de investimentos das maiores construtoras internacionais.



## **ABSTRACT**

Given the importance of the construction sector to Brazilian society, as well as to several nations in the world, it is of general interest to understand the international movements of big contractors and their behaviors regarding local and global economy. Interesting for decision-making, especially in policy context, about investment direction, understanding markets with greater demand and/or greater stability allows companies to increase their returns and profitability. It also allows public managers to observe points to be improved, in order to increase the attractiveness of a region or country. Thus, this research, based on the analysis of documents published by five of the largest international construction companies, being three foreigners and two Brazilians, and social and economic indicators from 2006 to 2016, evaluates and seeks to draw a parallel between macroeconomic movements, local advantages and corporate behavior, whether through revenue variation and profitability or through investment targeting strategies. It also seeks the applicability and identification of the factors studied in internationalization models in companies practice, in their international relations and investments in specific markets. As a result, internationalization was identified as an advantage for the stability and growth of companies in the construction sector, especially in the facing economic recessions and retractions, as well as the volatility of a specific currency. It was also possible to identify, especially, determinants in Mutti's Linked Star-Shape (2004) in the investment flow of the greatest international contractors.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais teorias sobre a internacionalização das empresas – critérios econômicos .....	25
Quadro 2 – Principais teorias sobre a internacionalização das empresas – evolução comportamental .....	26
Quadro 3 – Data da tomada de decisão e início da atuação de grandes empresas da construção civil nas décadas de 60 e 70.....	32
Quadro 4 – Empréstimos do BNDES às empresas multinacionais brasileiras entre 2008 e 2010, em US\$ milhões .....	34
Quadro 5 – Projetos financiados pelo BNDES na América do Sul. Exportação de serviços de engenharia e outros em US\$ milhões .....	35
Quadro 6 – Ranking das 10 maiores construtoras internacionais, seus países de origem e dados sobre estes.....	41
Quadro 7 – Posição das empresas escolhidas no Ranking das 250 maiores construtoras internacionais da ENR.....	41
Quadro 8 – Existência de dados de receita do setor da construção das empresas em questão.	42
Quadro 9 – Dados de origem de receita do setor da construção das empresas em questão .....	42





## LSITA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Produto interno bruto anual, em dólares, dos últimos 10 anos.....	43
Gráfico 2 – Produto interno bruto anual dos Estados Unidos, em dólares, dos últimos 10 anos .....	43
Gráfico 3 – Renda per capita anual, em dólares, dos últimos 10 anos .....	44
Gráfico 4 – Variação do PIB em relação ao ano anterior .....	44
Gráfico 5 – Variação da receita da empresa em relação ao ano anterior.....	45
Gráfico 6 – Receita, por segmento, da empresa ACS .....	46
Gráfico 7 – Receita da construção e participação internacional, em porcentagem – ACS .....	46
Gráfico 8 – PIB e PIB per capita da Espanha.....	47
Gráfico 9 – Lucratividade da construção e receita internacional, em porcentagem – ACS .....	48
Gráfico 10 – Lucro líquido total, lucro líquido do setor da construção e lucro em relação a receita bruta do setor da construção – ACS.....	48
Gráfico 11 – Lucratividade antes de impostos e lucratividade líquida da construção – ACS..	49
Gráfico 12 – Receita bruta e participação das unidades internacionais, em porcentagem – Hochtief.....	50
Gráfico 13 – Receita bruta e participação das unidades internacionais, em porcentagem – Hochtief .....	51
Gráfico 14 – Receita bruta e receita bruta do setor da construção – Hochtief .....	51
Gráfico 15 – Receita bruta da construção e arrecadação do setor – Skanska.....	53
Gráfico 16 – Crescimento da receita da construção, crescimento da arrecadação do setor e eficiência do setor, em porcentagem – Skanska .....	54
Gráfico 17 – Receita da construção e origem – Skanska .....	55
Gráfico 18 – Receita bruta da empresa, receita bruta no mercado brasileiro e receita bruta do setor da construção – Odebrecht.....	57
Gráfico 19 – Receita líquida e receita líquida da construção – Camargo Corrêa.....	59



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	21
1.1.	Justificativa.....	21
1.2.	Questões da pesquisa.....	22
1.3.	Objetivos .....	22
1.3.1.	Objetivo geral .....	22
1.3.2.	Objetivos específicos.....	22
1.4.	Limitações da pesquisa.....	22
1.5.	Estrutura do trabalho .....	23
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	24
2.1.	Teorias de internacionalização .....	24
2.1.1.	Escola de Uppsala .....	26
2.1.2.	Paradigma eclético de Dunning.....	27
2.1.3.	Diamante de Porter.....	27
2.1.4.	Variações do modelo de diamante.....	28
2.1.4.1.	Diamante duplo e Diamante múltiplo .....	28
2.1.4.2.	Modelo dupla estrela de Mutti.....	29
2.2.	Internacionalização.....	31
2.3.	A internacionalização da economia brasileira.....	31
2.4.	A construção no Brasil .....	35
2.5.	A exploração de novos mercados no setor da construção .....	36
3.	MÉTODO.....	38
3.1.	Caracterização da pesquisa.....	38
3.2.	Seleção da amostra .....	38
3.2.1.	Diretrizes da coleta de dados.....	38
3.2.2.	Escolha das empresas .....	39
4.	RESULTADOS .....	43
4.1.1.	ACS, Actividades de Construcción y Servicios .....	45
4.1.2.	Hochtief AG .....	49
4.1.3.	Skanska AB .....	52
4.1.4.	Odebrecht Engenharia e Construção SA .....	56
4.1.5.	Camargo Corrêa .....	58
4.1.6.	Análise geral.....	60
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	61
5.1.	Conclusões.....	61
5.2.	Sugestões para pesquisas futuras.....	62

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
BIBLIOGRAFIA .....	66
APÊNDICES.....	70
ANEXOS .....	82

## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que a internacionalização das empresas é um fenômeno bastante difundido e que tem se intensificado sobremaneira nas últimas décadas, influenciando nos mais diferentes aspectos e segmentos da sociedade, a exemplo da economia, cultura, esporte, lazer, educação, engenharia e, em especial, a prestação de serviços, que é o caso da construção, objeto deste trabalho de conclusão de curso.

Diversas construtoras brasileiras, especialmente as de maior porte, como é o caso da Odebrecht e da Camargo Corrêa, há muito tempo tornaram-se exportadoras de serviço, atuando em mercados internacionais, em países da América do Sul e demais continentes e regiões do planeta.

O movimento de internacionalização é natural para empresas que almejam expandir seus negócios, a exemplo de prestadoras de serviço do segmento da construção, que buscam realizar investimentos em países onde a rentabilidade do capital é convidativa, devido à presença de atrativos como: incentivos fiscais e cambiais, subsídios financeiros, acordos bilaterais de promoção e proteção recíproca de investimentos, linhas de investimento (SANTOS, 2015), sem mencionar possíveis estabilidade política e econômica, disponibilidade de matéria prima e de mão-de-obra.

Neste trabalho objetiva-se compreender a internacionalização de construtoras, observar suas estratégias internacionais e avaliar a possível influência das oscilações econômicas locais e globais na rentabilidade de construtoras internacionalizadas, observando-se a aplicabilidade das teorias de internacionalização da Escola de Uppsala, do Paradigma Eclético de Dunning, o modelo de Diamante de Porter (1990), Diamante Duplo de Rugman e D’Cruz (1993), Múltiplos Diamantes de Cartwright (1993) e o modelo Dupla Estrela de Mutti (2004) para as construtoras objeto de análise, quais sejam: Odebrecht, Camargo Corrêa, ACS, Hochtief e Skanska.

### 1.1. Justificativa

Tendo em vista a importância do setor da construção para a economia e a qualidade de vida da sociedade como um todo, bem como sua influência em outros segmentos industriais produtivos, justifica-se a relevância da análise de algumas grandes empresas construtoras internacionalizadas e seu comportamento à luz da economia global e local. Conforme relatado no 12º Construbusiness (2016), a previsão de geração de renda da cadeia produtiva do setor da construção para 2016 era de R\$ 502,1 bilhões. Aliado a isso havia a previsão de que a indústria de materiais, máquinas e equipamentos para construção empregasse 772 mil pessoas no ano em questão.

Em função de um cenário de crise que pode afetar o panorama da construção, busca-se compreender a expansão de construtoras para além do território nacional, suas estratégias de mercado e sua possível influência na economia e desta economia sobre sua expansão e capacidade produtiva. Conforme estudo da Construbusiness (1999 *apud* MUTTI, 2004), a construção tem uma das menores taxas de importação da indústria brasileira, com menor de 2% da demanda total.

“Como há mais exportação que importação, é gerado um superávit na balança comercial. Grandes construtoras possuem baixas taxas de endividamento.” (MUTTI, 2004, p. 75).

Além disso, visto o papel da atuação de grandes empresas em mercados externos, é importante observar as vantagens da exportação de serviços e profissionais, haja vista a geração

de empregos, absorção de novas tecnologias e aumento do potencial de expansão das empresas (MUTTI; ARAÚJO; FLANAGAN, 2006).

Através da compreensão de movimentos e comportamentos das grandes empresas, torna-se possível a utilização desses como base para tomada de decisões de outras empresas, tendo em vista os benefícios da operação internacional citados, bem como a utilização destes conhecimentos para decisões políticas sobre atratividade de investimentos, a partir da avaliação de mercados de grande demanda e estabilidade.

As empresas a serem avaliadas foram escolhidas a partir das 10 maiores construtoras internacionais segundo o ranking das 250 maiores divulgado pela revista *Engineering News-Record* em 2016. (ENR, 2016).

Tomando esta pré-seleção como base, foram escolhidas 3 empresas estrangeiras e 1 brasileira, e, de modo a poder avaliar com maior segurança a participação das construtoras nacionais, foi escolhida mais 1 empresa, a segunda brasileira na lista, não presente nesta pré-seleção, mas que apareceu 3 vezes nos últimos 5 anos neste ranking, entre as 250 maiores construtoras internacionais.

## **1.2. Questões da pesquisa**

No presente trabalho busca-se responder as seguintes questões:

- Há vantagens da internacionalização da construção para as empresas?
- Qual a possível influência da situação macroeconômica local e global para a receita destas empresas?
- Há um padrão comportamental nos investimentos internacionais das construtoras?
- Se existente, pode ser observada uma tendência entre indicadores de desenvolvimento econômico e a atuação de construtoras internacionais?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo geral**

Avaliar o comportamento e desenvolvimento de 5 empresas internacionais nos últimos 10 anos nos cenários locais e globais, observando movimentos macroeconômicos e seus possíveis efeitos nas empresas.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Avaliar o cenário da construção internacional;
- Identificar a atratividade de mercados específicos e seus possíveis motivos de atração.
- Identificar aspectos das teorias de internacionalização que se verificam na atuação das empresas avaliadas;

## **1.4. Limitações da pesquisa**

Frente ao cenário de instabilidade no Brasil, devido à crise econômica vigente e as investigações da Polícia Federal sobre esquemas de corrupção, especialmente envolvendo as maiores construtoras brasileiras, houve dificuldade de acesso às empresas, de modo a ter sido alterada a estratégia de pesquisa para a realização deste trabalho.

Diante da nova forma de pesquisa escolhida, através de relatórios anuais publicados pelas empresas selecionadas, houve dificuldade na análise completa de dados para possível comparação entre as companhias, vista a variação entre as informações presentes nas

publicações de cada empresa. Além disso, salienta-se a possibilidade de inexatidão dos dados avaliados, visto que estes relatórios, apesar de obrigatórios, são publicações voltadas para a afirmação da imagem pública das empresas e atração de novos investidores.

Além disto, devido às limitações do tempo de pesquisa, foi necessária uma abordagem mais qualitativa, ainda que baseada em dados quantitativos, visto a dificuldade de conduzir um estudo quantitativo usando análise estatística no período de confecção deste trabalho.

### **1.5. Estrutura do trabalho**

Este trabalho é composto por cinco capítulos, e apresenta, a partir deste, a revisão bibliográfica, no capítulo 2, que, dividido entre 5 subunidades, busca criar uma base para a avaliação dos casos estudados, através de teorias de internacionalização, motivos de se internacionalizar, a internacionalização da economia brasileira, a construção no Brasil e a exploração de novos mercados no setor da construção.

O capítulo 3 aborda o método utilizado para elaboração da pesquisa, descrevendo o processo de escolha, de coleta de dados e de avaliação destes.

O capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, principalmente através de gráficos produzidos a partir dos dados coletados, e breves avaliações sobre os indicadores. Ao final do capítulo, há a avaliação dos resultados convergidos, onde se busca identificar comportamentos similares entre as empresas perante mercados ou situações econômicas.

Ao final, no capítulo 5, são feitas as considerações finais da pesquisa, ligando os resultados observados à base teórica previamente estabelecida e resgatando os objetivos específicos listados no capítulo 1, além de propor sugestões para futuras pesquisas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A internacionalização de empresas pode ser sintetizada, em sentido amplo, como a realização de negócios fora das fronteiras geográficas do país de origem (SILVA, REUDIGER, RICCIO, 2007).

Dunning e Lundan (2008) resumem que a atuação de uma empresa para além das fronteiras nacionais pode ser definida por:

“(..) uma empresa multinacional ou transnacional é uma empresa que empenha investimento direto estrangeiro (IDE) e detém, ou de algum modo, controla atividade de valor agregado em mais de um país.”. (DUNNING; LUNDAN, 2008, p. 3)

De maneira geral, uma empresa internacional difere de uma empresa exportadora porque, enquanto esta vende produtos para além de suas fronteiras, mas os produz em seu país de origem, aquela controla produção ou atividade em um país diferente de sua origem.

Conforme Huszagh, Fox, Day (1985, *apud* MUTTI, 2004), o modo de operação de uma empresa no mercado internacional ainda pode ser caracterizado por: empresa internacional, empresa multinacional e empresa global. Para a primeira, os mercados estrangeiros são tratados separadamente e com menor importância que o mercado inteiro. Para a segunda, os mercados são tratados de maneira separada, porém com igual importância. Já a terceira padroniza as atividades nos diferentes mercados em que atua, ignorando diferenças e características individuais de cada um.

### 2.1. Teorias de internacionalização

A internacionalização das empresas constitui um fenômeno cada vez mais presente no mundo em processo de globalização, que vem sendo objeto de estudo e análise por parte de pesquisadores e instituições que buscam compreender melhor a dinâmica do mercado para vencer os desafios, dificuldades, bem como encaminhar as respectivas demandas, como Stal (2010), que busca o papel da inovação na construção de vantagens competitivas, e Mutti (2004), que pesquisa a competitividade das construtoras brasileiras no mercado internacional.

O processo de internacionalização das empresas revela-se de duas maneiras: 1) por meio do fortalecimento do mercado interno via exportações, para o caso de indústrias altamente competitivas, que se utilizam de tecnologias maduras e bastante mão-de-obra barata, e; 2) via instalação de representações comerciais e unidades produtivas no exterior, para indústrias de média e alta tecnologia, ou que se inserem em estruturas de oligopólios diferenciados, dependentes sobremaneira de acesso a recursos financeiros e humanos, para pesquisa e desenvolvimento das unidades produtivas, capacidade gerencial e de distribuição, confiabilidade de suas marcas (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Sobre internacionalização de empresas já foram realizadas várias abordagens, análises e interpretações, classificadas como teorias, paradigmas, modelos, escolas.

Carneiro e Dib (2007) realçam as tradicionais teorias de internacionalização e esclarecem que, conforme as revisões bibliográficas neste âmbito, elas podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: econômica e comportamental. Os mesmos autores realizaram um estudo comparativo entre três teorias econômicas e três teorias comportamentais mais conhecidas.

As teorias com base em critérios econômicos são: 1) Teoria do Poder de Mercado: atrelada ao quase monopólio e vantagens da empresa; 2) Teoria da Internacionalização: vinculada a eficiência em fazer negócios com terceiros no exterior; 3) Paradigma Eclético de Dunning: contempla mercado, eficiência, ativos estrangeiros e capacitações no exterior.



E, outras três teorias classificadas em base a critérios comportamentais: 4) Modelo de Uppsala: assinala a demanda do mercado local e externo e a “distância psíquica” e geográfica em relação ao país sede; 5) Perspectiva de Networks: entende que as iniciativas são modos de seguir outros participantes da rede; 6) Empreendedorismo Internacional: se estabelece pela capacidade de o empreendedor ser mais técnico em domínio de tecnologias ou empreendedor estrutural, ou pela capacidade de estruturação da companhia.

Os quadros 1 e 2 resumem as principais teorias, conforme critérios econômicos ou comportamentais, estudadas até o presente, identificando seus pesquisadores.

*Quadro 1 – Principais teorias sobre a internacionalização das empresas – critérios econômicos*

<b>Teoria</b>	<b>Síntese</b>	<b>Suporte teórico</b>
Teoria de Poder de Mercado	De acordo com o crescimento da empresa também ocorre aumento de sua participação no mercado doméstico através de fusão e aquisição. Esse processo leva ao aumento da concentração industrial, do lucro e do poder de mercado.	Hymer (1960) – autor; Letto-Gilles (1997)
Teoria do Portfólio de Investimentos	Frente aos riscos e incertezas do mercado, empresas buscam novas estratégias de investimento, simultaneamente, em vários países estrangeiros.	Grubel (1968) – autor; Levy, Sarnat (1970)
Teoria do Comércio internacional	A vantagem competitiva decorre de um maior nível de produtividade, menor uso de matéria prima e menor custo. Prioridade na produção de bens que possibilitam vantagem competitiva, destinando para a exportação a produção de excedentes.	Smith (1985)
<b>Paradigma Eclético</b>	Considera que as multinacionais possuem vantagens competitivas frente às suas concorrentes ao se estabelecerem em locais atrativos, devido a propriedade de um ativo tangível, como é o caso de tecnologias próprias da empresa, e também de ativos complementares, relacionados à capacidade de criação de novas tecnologias.	Dunning (1996)
Teoria da Internalização	Foca a eficiência das transações entre as unidades de atividade produtiva. A forma de internacionalização decorre da análise dos custos e benefícios da transação.	Buckley e Casson (1998) – autores; Carneiro, Dib (2007)
Modelo de Ciclo de Vida Internacional do Produto	A internacionalização ocorre em várias fases do ciclo de vida de um produto, compreendendo a introdução num mercado doméstico à produção numa subsidiária no exterior, passando pela fase da exportação.	Lisboa et al, (2011)

Fonte: SILVA et al, 2016, p. 4.

*Quadro 2 – Principais teorias sobre a internacionalização das empresas – evolução comportamental*

<b>Teoria</b>	<b>Síntese</b>	<b>Suporte teórico</b>
<b>Modelo Uppsala</b>	A internacionalização da empresa resulta de um processo de crescimento, que ao se instalar no exterior pode se deparar com vários obstáculos, como: escassez de recursos e de conhecimentos.	Johanson e Valne (1977)
Empreendedorismo Internacional	Relacionado à forma como os empreendedores reconhecem e exploram as oportunidades de negócios internacionais. E busca entender as motivações que levam às operações internacionais.	Oviatt, McDougall (1994)
Perspectiva de <i>Networks</i>	Os mercados devem ser vistos como empresas, que no processo de internacionalização desenvolvem redes, determinadas pelas relações existentes dentro das redes de negócios.	Johanson, Valne (2003)

*Fonte: SILVA et al, 2016, p. 4.*

Na sequência, analisam-se, em mais detalhe, as teorias da Escola de Uppsala (JOHANSON; VALNE, 1977) e do paradigma Eclético de Dunning (1996), cujo entendimento da realidade configura paradigma norteador para a compreensão e análise do processo de internacionalização das empresas de construção civil.

### **2.1.1. Escola de Uppsala**

Segundo a teoria macroeconômica de Hymer (1960), há um fluxo de investimentos entre países com baixas taxas de juros para países com altas taxas de juros, avaliando somente a rentabilidade dos investimentos das empresas. Porém, o próprio autor verificou em sua pesquisa empírica que esse movimento não era único, visto que há uma tendência de financiamento das empresas através de empréstimos em bancos locais, e não através de empréstimos em bancos no seu país de origem.

Johanson e Wierdersheim-Paul (1975), a partir de estudos de casos de empresas que se internacionalizaram, conceituaram a “distância psíquica”, identificando alguns fatores que perturbam os fluxos de informações entre mercados, como diferentes idiomas, culturas, sistemas políticos, níveis educacional e de desenvolvimento industrial, etc. Além disso, os autores apontaram a distância geográfica como correlação da distância psíquica, e também as exceções, marcadas especialmente por países distantes geograficamente, mas, por questões de colonização e seu desenvolvimento, estabelecem relações culturais. Observaram, também, casos como os Estados Unidos e Cuba, onde há uma proximidade geográfica, mas, devido a diferenças políticas, há uma enorme distância psíquica.

Conforme a teoria de Johanson e Wierdersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização de uma empresa ocorre de forma gradual, seguindo quatro estágios: ausência de atividades no exterior, início da exportação por meio de agentes, estabelecimento de uma subsidiária para vendas e estabelecimento de uma subsidiária para produção no exterior.

Foi observado ainda por Rocha (2002), citando a escola nórdica do início do século XX, que as empresas possuem tendências de internacionalizar seus serviços para mercados com

proximidade geográfica, cultural ou com idiomas semelhantes, através da avaliação dos fatores que explicam o porquê de empresas brasileiras não se internacionalizarem. Segundo a autora, são 4 fatores principais: 1) geográficos: obstáculos naturais intransponíveis; 2) ambiental, macro ambiente político e econômico; 3) motivacional, o grande mercado doméstico inibe a motivação e 4) cultural, a cultura brasileira é de atender ao mercado local.

Isso acontece no momento em que o crescimento vertical da empresa torna-se insustentável, devido à melhor possibilidade de expansão horizontal, para outros mercados mais lucrativos. Esta internacionalização acontece por etapas, muitas vezes iniciada através da exportação de seus produtos e/ou serviços, para, depois, ocorrer a entrada total no mercado, com investimentos diretos e fixação da empresa (HILAL; HEMAIS, 2003).

### 2.1.2. Paradigma Eclético de Dunning

Contraopondo a Escola de Uppsala, alguns pesquisadores defendem que a internacionalização das empresas não ocorre a partir de proximidades, geográfica e/ou cultural, dos países em questão, mas sim a partir de avaliações de vantagens econômicas. Esta teoria econômica de internacionalização foi iniciada em 1976 por John H. Dunning, em um Simpósio sobre a alocação internacional das atividades econômicas, em Estocolmo.

Já em 1977, Dunning lançou o Paradigma Eclético, que discorre sobre os motivos de tomada de decisão sobre a internacionalização de uma empresa. Este propôs que uma companhia que estuda sua internacionalização deve possuir 3 vantagens sobre seus competidores no mercado a ser explorado, sob a sigla OLI (Ownership advantages, Location advantages and Internalization advantages), ou seja, superioridade nos quesitos de propriedade, localização e internalização, e somente assim ela estará apta a adentrar o novo mercado.

“ (...) estas vantagens, comumente chamadas de competitivas ou vantagens de monopólio, devem ser suficientes para compensar os custos de inserção e operação de investimento de ativos, quando comparado com produtores nativos e potenciais. ” (DUNNING, 1988, p. 2)

Ainda dentro das teorias econômicas, Rowden (2001) *apud* Silva; Chauvel; Bertrand (2010), apresenta que as empresas iniciam sua internacionalização a partir de processos de exportação de produtos (mais simples) para níveis mais complexos, de produção no exterior e posterior transnacionalização.

### 2.1.3. Diamante de Porter

Através do estudo de indústrias em 10 países (Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coréia, Singapura, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos), Porter (1990 *apud* MUTTI, 2004)) analisou fatores que influenciam na competitividade de uma empresa, em âmbito internacional, e criou um modelo batizado de Diamante. Tal modelo visa integrar os diversos elementos que influenciam o comportamento de uma empresa e o progresso de seu desempenho econômico.

A estrutura do modelo se baseia em 6 fatores: estratégia e rivalidade da firma, condições de demanda e empresas relacionadas (estes ligados a atuação do governo) e condições de ambiente (que, aliado a estratégia da empresa, está ligado ao aparecimento de chances de negócio). (MUTTI, 2004).

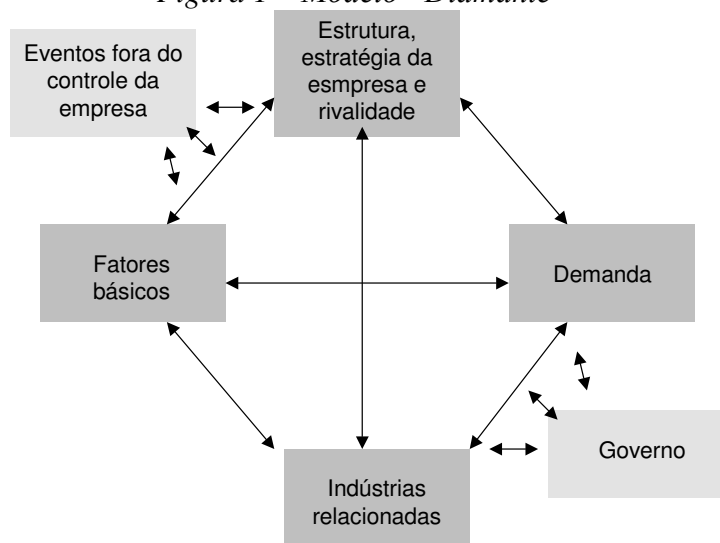
Ainda segundo Porter (1990 *apud* MUTTI, 2004), estes fatores podem ser ligeiramente explicados. A estratégia e rivalidade da firma dependem dos fatores do mercado a ser explorado, tais quais condições de como companhias são criadas, organizadas e geridas no país, e a natureza dos rivais locais. A demanda depende da força e tamanho da procura pelo produto

ou serviço da empresa no mercado a ser explorado. As empresas relacionadas dependem da existência de fornecedores e indústrias vinculadas anteriormente à exploração daquele país. O governo possui influência através da existência de políticas de incentivo. As condições de ambiente dependem da disponibilidade de mão de obra, infraestrutura e recursos naturais no local. E, por fim, as chances, que significam oportunidade ou crises, se desenvolvem fora do controle da empresa e da indústria, através de criações e avanços tecnológicos, guerras e viradas na demanda do mercado externo.

É importante salientar que este modelo não foi desenvolvido especialmente para a indústria da construção.

A segue, apresenta-se, através da figura 1, o modelo proposto por Portes.

*Figura 1 – Modelo “Diamante”*



*Fonte: Porter (1990 apud MUTTI, 2004)*

#### **2.1.4. Variações do modelo de diamante**

##### **2.1.4.1. Diamante duplo e Diamante múltiplo**

Teoria de Rugman e D’Cruz (1993 *apud* MUTTI, 2004), o modelo de Diamante Duplo defende a utilização do Diamante de Porter (1990) como base para conexões do diamante local com diamantes de países fortes (tríade) como suporte.

Rugman e D’Cruz (1993 *apud* MUTTI, 2004) demonstram que cada nação deve produzir seu próprio diagrama de Diamante e compará-lo aos Diamantes estudados por Porter, de uma das nações da “tríade”: no geral, países da Ásia/Pacífico se comparariam ao Diamante do Japão, Canadá, México e América Latina, além da maioria dos países caribenhos, seriam comparados com o Diamante dos Estados Unidos, e nações europeias fora da União Europeia se comparariam a esta.

A partir da análise de empresas neozelandesas, Cartwright (1993 *apud* MUTTI 2004) demonstra que o modelo de Diamante Duplo tem maior poder explicativo da internacionalização de uma empresa que o Diamante e duplos Diamantes. Ofori (2003 *apud* MUTTI 2004) reafirma essa proposição e concorda com o autor. Além disso, os dados da pesquisa de Cartwright (1993 *apud* MUTTI 2004) apontam para um modelo alternativo de Diamantes múltiplos como sendo mais adequado.

Segundo Cartwright (1993 *apud* MUTTI 2004), há a necessidade de avaliação através de um modelo utilizando múltiplos diamantes, um para o país de origem da empresa e outro para cada país de atuação.

#### 2.1.4.2. Modelo dupla estrela de Mutti

A partir do modelo de Diamante de Porter (1990) e suas adaptações – modelo de Duplo Diamante de Rugman e D’Cruz (1993), Diamantes Múltiplos de Cartwright (1993) –, Mutti (2004) apresenta um novo modelo de análise de competitividade para empresas brasileiras específicas do setor da construção em nível internacional.

Mutti (2004) montou um modelo que leva em consideração os 4 fatores principais de Porter: condições básicas; condições de demanda; empresas relacionadas e de suporte; estratégia, estrutura e rivalidade da empresa. Conecta-se a eles o determinante governamental, recebendo igual importância. Outro fator a ser observado é a relação dos governos de ambos os lados, do país sede e do país a ser explorado, qualquer particularidade de relacionamento ou conflito deve ser levada em consideração.

Pela disponibilidade de importância e existência de 5 fatores, Mutti (2004) relaciona o modelo é ao formato de uma estrela. Além disso, a existência de relação entre a estrela do país sede e da nação em questão faz com que o modelo seja uma interação entre duas estrelas que se influenciam, por isso, Dupla Estrela.

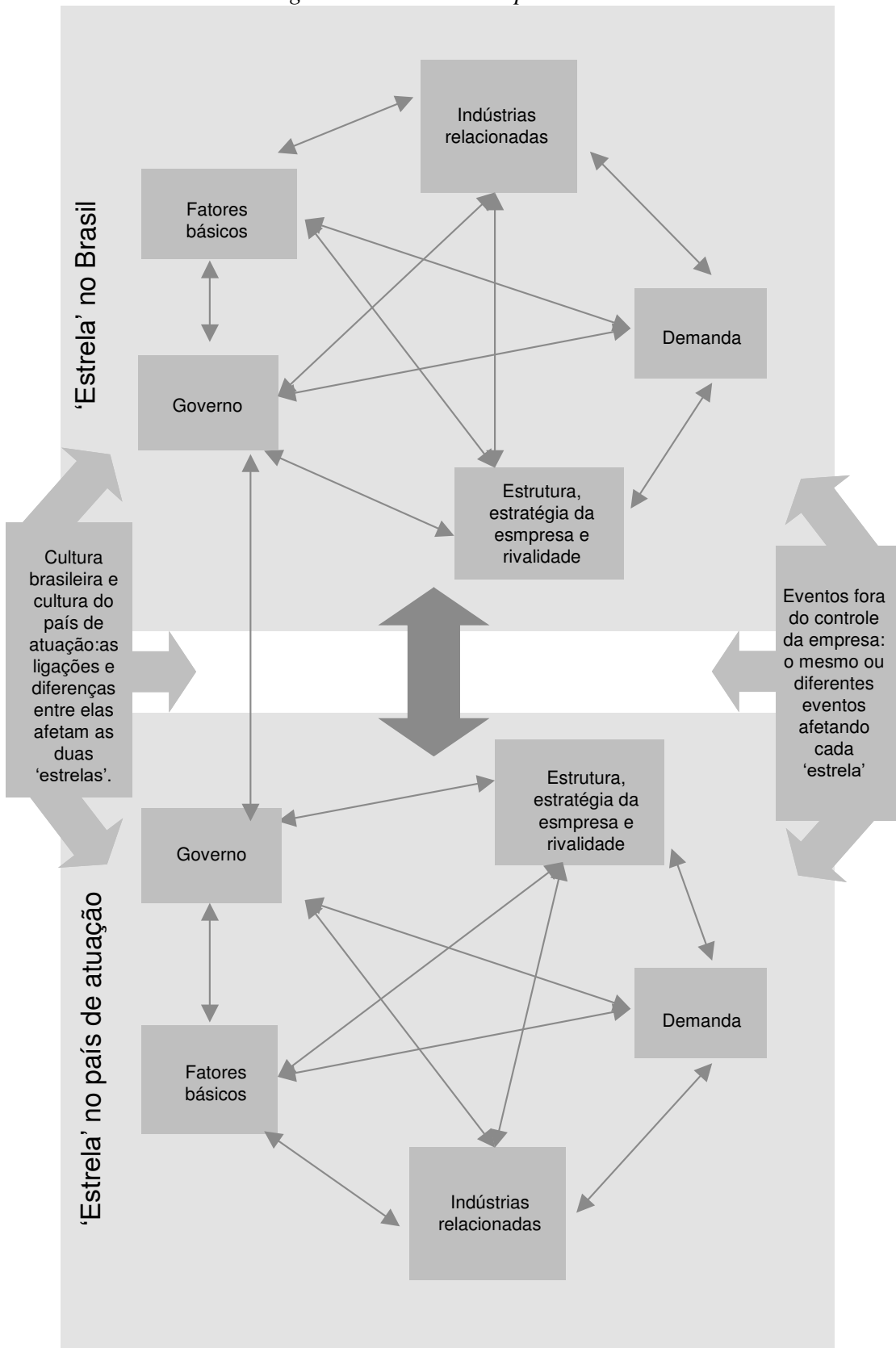
Deve-se levar em consideração, ainda, eventos fora de controle (oportunidades e crises) sobre ambos os lados da investigação do modelo. Estes eventos podem influenciar somente uma das estrelas ou as duas. A cultura é outro determinante que deve ser considerado, especialmente identificado na análise de empresas brasileiras, por suas características de postura frente ao risco e às adversidades. Além disto as semelhanças e relação, histórica e política, entre o Brasil e o país a ser explorado oferecem forte influência (MUTTI, 2004).

Em paralelo ao modelo proposto por Cartwright (1993 *apud* MUTTI, 2004) sobre a possibilidade de existência de múltiplos diamantes, quando na atuação da empresa investigada em diversos mercados, a autora propõe a possibilidade de formação de múltiplas estrelas, para os mesmos casos. É salientado, também, que caso a companhia possua uma ou duas de suas estrelas fortes, essa força pode influenciar a estrela de uma terceira nação, mesmo que esta apresente fraquezas.

Sendo assim, têm-se uma base para avaliação dos fatores de influência dos mercados, tanto nativos quanto externos, nas empresas que serão avaliadas nesta pesquisa.

A seguir, através da figura 2, apresenta-se o modelo proposto por Mutti:

Figura 2 – Modelo “Dupla Estrela”



Fonte: Mutti (2004)

## 2.2. Internacionalização

Segundo Stal (2010) existem muitos desafios na internacionalização de uma empresa, mas, ao mesmo tempo, existem diversos fatores de motivação para tal, como a necessidade de crescimento e de novas oportunidades, marcar presença no mercado global, buscar economia de larga escala para reduzir custos e a necessidade de competir e estar entre os líderes do mercado. Ainda segundo a autora, empresas brasileiras têm tradição em exportação de produtos, mas pouca em exportação de capital, com investimentos diretos no exterior.

Investimentos em países desenvolvidos possibilitam diversas vantagens, seja na compra de uma firma existente no local, em que se garante o acesso à base de experiência, habilidades e conhecimento tecnológico, ou na instalação de uma nova base, especialmente em locais com grande concentração de empresas de alta tecnologia ou de fornecedores locais (CHUDNOVSKY; LOPEZ, 2000).

Para a construção estas vantagens podem ser aceitas, mas melhor definidas, apresentando-se como o acesso à base de experiência através da compra de empresas locais ou *joint-ventures* (MUTTI, 2004) ou como facilitadora da produção através do estabelecimento dos negócios em regiões com disponibilidade de recursos, naturais e/ou econômicos, que possam ser utilizados na região em questão ou em outros mercados, aumentando sua capacidade de concorrência, além da possibilidade de negociações através de uma moeda mais forte (MUTTI, 2004).

Mutti (2004) afirma que, conforme o objetivo natural de uma empresa de crescer, uma empresa de construção deve identificar e maximizar suas vantagens competitivas. Para fazê-lo, a empresa deve atrair clientes, maximizar o uso de informação e aprender a identificar as melhores oportunidades, além de identificar suas fraquezas, de modo a minimizá-las (MAWHINNEY, 2001 *apud* MUTTI, 2004).

Avaliando o cenário brasileiro, durante grande parte do século XX havia uma estratégia adotada para firmar o ritmo de crescimento econômico baseado na produção para o mercado interno e no protecionismo. Em longo prazo, tal protecionismo, acabou influenciando na baixa produtividade sistêmica interna e na dependência estrutural. Nos anos de 1990, impulsionada pelo neoliberalismo, a abertura econômica conduziu à nacionalização da globalização. Isto despertou o empresariado a romper o isolamento do espaço nacional, que no século XXI, projeta uma nova etapa do desenvolvimento, com a expansão de empresas brasileiras para fora do país (CERVO, 2009).

Comparando-se a construção no mercado doméstico, com a execução de projetos internacionais, verifica-se que estes se caracterizam pela incerteza e lucros mais promissores. Além disso, incertezas da instabilidade política e econômica refletem diretamente na implementação e execução de projetos de construção (XIAOPENG; PHENG, 2013).

Na sequência é feita uma análise da contextualização da internacionalização da economia brasileira, destacando-se obstáculos e ações governamentais favoráveis, nesse processo, particularmente referentes à atuação e apoio financeiro do BNDES.

## 2.3. A internacionalização da economia brasileira

Impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação, transportes e o processo de globalização como um todo, a internacionalização da economia evidencia a expansão das empresas, dos negócios, do mercado de importação e exportação para além dos limites geopolíticos atuais.

Embora inserida no processo de globalização, vinculada à expansão comercial, econômica e cultural, a internacionalização da economia será estudada sob a perspectiva das

empresas que expandem seus negócios para além das fronteiras nacionais, especialmente a partir das últimas décadas do século XX.

O mercado produtivo vem se internacionalizando expressivamente nas últimas décadas. Basta mencionar que, enquanto o PIB global cresceu 15 vezes, de 1970 a 2007, as exportações mundiais aumentaram 42 vezes. Já os fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE), por sua vez, elevaram-se 150 vezes no mesmo período, principalmente em decorrência do movimento de fusões e aquisições que ocorreram no mundo. Nesse sentido, assinala-se que os ativos brasileiros externos aumentaram 226% entre 2001 e 2007, passando de US\$ 68,5 bilhões para US\$ 115,1 bilhões (BRASIL, 2009).

Segundo Cervo (2009, 3), por volta de 2005, a economia brasileira alcança uma etapa importante de sua maturidade macroeconômica, que nos anos de 1930, impulsionada pelo paradigma desenvolvimentista, buscou nacionalizar a economia internacional. Assim, trouxe para dentro do país, capitais em empresas estrangeiras. Na época, estratégia adotada para firmar o crescimento econômico, pautado no protecionismo, que buscava firmar a indústria nacional.

Segundo Cantalice (2009), na década de 1950 e início dos anos 1960, acreditava-se que a industrialização nos países em desenvolvimento dependeria de mercados domésticos, fortalecidos pela política do protecionismo. Que, protegendo os produtores domésticos da competição estrangeira com a aplicação de quotas e tarifas, empresas pudessem se expandir, sem a ameaça da concorrência dos produtos importados.

Entretanto, ao longo do tempo, a política de substituição de importação refletiu-se na baixa produtividade sistêmica interna e dependência estrutural. Dessa forma, a estratégia da substituição de importações chega ao esgotamento na década de 1980 e início dos anos de 1990 na maior parte dos países em desenvolvimento (CANTALICE, 2009). E o neoliberalismo pressiona a abertura econômica dos mercados e a nacionalização da globalização. Isto levou, assim, o empresariado a romper o isolamento do espaço nacional, que no século XXI, configura uma nova etapa do desenvolvimento, com a expansão de empresas brasileiras para além do próprio território (CERVO, 2009).

A internacionalização das empresas brasileiras tornou-se possível devido a sua capitalização e elevação da produtividade, bem como da organização empresarial, captação de informação, conhecimento e apoio do próprio Estado, ao atender demandas setoriais, configuradoras do interesse nacional (CERVO, 2009).

O significativo número de empresas brasileiras que decidem atuar no exterior no mesmo período, conforme demonstra o quadro 3, sinaliza a expansão industrial beneficiada pelo crescimento econômico registrado na década de 1970, onde, a partir de um crescimento interno da empresa e desenvolvimento tecnológico competitivo no cenário internacional, diversas companhias decidem buscar aumento de volume de negócio e possibilidade de maiores lucros *offshore* (FERRAZ, 1981).

*Quadro 3 – Data da tomada de decisão e início da atuação de grandes empresas da construção civil nas décadas de 60 e 70*

<b>EMPRESA</b>	<b>ANO DO 1º CONTRATO NO EXTERIOR</b>	<b>ANO ESTIMADO DA DECISÃO EM ATUAR NO EXTERIOR</b>
AFFONSECA	1974	1971
C. CORRÊA	1975	1967
CBPO	1973	1967
CONCIC	1976	-
ESUSA	1978	1975
MENDES JR.	1969	Final dos anos sessenta
STER	1975	-
ODEBRECHT	1979	-

Fonte: adaptado de Ferraz (1981).



De acordo com Cervo (2009), por mais que se destaque a autonomia do mercado, o papel do Estado nunca deixou de ser essencial para a internacionalização econômica. A exemplo do que acontece em outros países, a internacionalização da economia brasileira se faz por meio do investimento direto no setor produtivo.

A estabilidade política, jurídica e econômica, configura elemento importante na capacidade de atração, condicionadora dos fluxos e destino dos empreendimentos. Nos últimos tempos, os países emergentes tem aumentado sua participação, devido à atratividade do crescimento econômico e o aumento do mercado consumidor nacional. Por exemplo, no ano de 2000, 81% dos investimentos realizados no mundo eram provenientes das economias avançadas, contra 68% em 2007. Nesse sentido, no Brasil, o fluxo de investimentos diretos externos era de 22 bilhões em 1994, contra 45 bilhões em 2008 (CERVO, 2009).

Ao analisar as empresas brasileiras no processo de internacionalização, Cretoiu (2011) apresenta que as empresas basicamente buscam expandir seus negócios, na medida em que o mercado nacional já não oferece mais condições favoráveis ao crescimento de sua produção, faturamento e lucratividade. Assinala que várias empresas brasileiras, de diversos segmentos, já se tornaram líderes mundiais, com presença firmada nos cinco continentes e sobretudo na América Latina, onde particularmente se destacam. E que, apesar da crise econômica mundial de 2008, muitas continuam nesse processo de internacionalização, fazendo, por exemplo, aquisições nos Estados Unidos e Europa.

Até o início dos anos 1990, a política brasileira destinada à internacionalização não era o financiamento à exportação e às linhas de crédito para a realização de IDE, mas sim isenções e incentivos fiscais, subsídios financeiros e manejo cambial. A atuação mais direta do Estado ocorreu por meio de algumas empresas, Petrobras e bancos públicos, que além do abastecimento de petróleo e derivados ao mercado interno, promoveram exportações de bens industriais e serviços de empresas brasileiras na América do Sul (BRASIL, 2009).

Contudo, até o final da década passada, com o apoio do BNDES, estabeleceram-se novos arranjos entre Estado e empresariado nacional, uma inserção mais autônoma nas cadeias mundiais de produção. Em algumas das principais empresas multinacionais brasileiras (JBS, Marfrig, Iosc-Maxion, Metalfrio, Vale, Gerdau, CSN, etc.), o banco possui parcela relevante na estrutura societária. As empresas líderes mundiais que emergiram das fusões e aquisições domésticas (Braskem, Fibria, etc.) contaram com auxílio financeiro da instituição (BRASIL, 2009).

Segundo estudo realizado pela Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior em 2009 (CAMEX, 2009), foram apontados principais obstáculos a serem superados pela política de internacionalização econômica brasileira: 1) elevado custo de capital para financiar as operações internacionais; 2) volatilidade cambial, que dificulta o planejamento de médio e longo prazo; 3) ausência de acordos bilaterais de proteção e promoção de investimentos e 4) tributação sobre ganhos decorrentes de variação cambial do valor dos ativos no exterior.

Além disso, o mesmo estudo aponta ações governamentais que podem proporcionar a internacionalização das empresas brasileiras, que incluem o fortalecimento do apoio ao setor privado para pesquisa e desenvolvimento, o estímulo à promoção de investimentos diretos estrangeiros, a difusão, entre os empresários brasileiros, as vantagens da internacionalização e o estímulo do desenvolvimento da capacidade tecnológica e inovadora brasileira. É salientada, também, a inserção da internacionalização de empresas na pauta dos acordos bilaterais e multilaterais, especialmente quando se trata de mercado que possuem maior potencial de absorver produtos brasileiros de maior valor agregado e a promoção de linhas de financiamento, capacitação de recursos humanos e assinatura de acordos internacionais de investimento e bitributação.

Nesse contexto, assinala-se a atuação do BNDES, via produtos e programas de apoio às exportações de bens e serviços, bem como a internacionalização de empresas brasileiras.

Quanto aos produtos ofertados pela instituição financeira, merecem destaque: os BNDES EXIM pré-embarque - recursos para compra de insumos, contratação da mão de obra e produção de bens a serem exportados; o pós-embarque - apoio à comercialização do produto final; o BNDES FINEM - visando à internacionalização de empresas e a aquisição de bens de capital, e; o BNDES Automático - aquisição de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios pertinentes a um projeto, além de capital de giro associado ao projeto de investimento (SANTOS, 2015).

Nos últimos anos, o BNDES forneceu empréstimos significativos para diversas empresas (quadro 4), com o intuito de apoiar estratégias corporativas de consolidação no mercado doméstico e de internacionalização produtiva.

Os empréstimos feitos pelo BNDES seguem diretrizes da política industrial, tecnológica e de comércio exterior, com o propósito de obter resultados para a economia brasileira. A esses empréstimos, soma-se a subscrição de ações de empresas brasileiras, para dar sustentação financeira em troca de participação acionária.

*Quadro 4 – Empréstimos do BNDES às empresas multinacionais brasileiras entre 2008 e 2010, em US\$ milhões*

<b>Empresa</b>	<b>Ramo</b>	<b>Valor (US\$ milhões)</b>
Petrobrás	Petróleo e gás	10.971
JBS	Alimentos	4.274
Vale	Mineração	3.806
ALL América	Logística	1.803
Votorantim	Conglomerado	1.996
BR Foods	Alimentos	924
Braskem	Petroquímica e química	905
Marfrig	Alimentos	629
Gerdau	Siderurgia	601
Klabin	Papel e celulose	399
Camargo Corrêa	Conglomerado	365
Oxiteno	Petroquímica	360
Lupatech	Bens de capital	244
Totvs	Tecnologia da informação	231
Vulcabras	Metalurgia	219
Weg	Bens de capital	193
Cemig	Distribuição de energia	191
Suzano	Papel e celulose	161
Magnesita	Metalurgia	140
Romi	Bens de capital	109
Duratex	Madeiras compensadas	79
Minerva	Alimentos	70
<b>Andrade Gutierrez</b>	<b>Engenharia e construção</b>	<b>57</b>
Localiza	Serviços	57
Bematech	Tecnologia da informação	17
<b>TOTAL</b>		<b>28.801</b>

*Fonte: adaptado de Arbix; Caseiro (2012 apud SANTOS, 2015).*

Entre os anos de 2011 a 2013 foram aprovados valores significativos para projetos de engenharia e construção, especialmente com Cuba e Colômbia (quadro 5).

*Quadro 5 – Projetos financiados pelo BNDES na América do Sul. Exportação de serviços de engenharia e outros em US\$ milhões*

<b>País</b>	<b>Projetos</b>	<b>Valor</b>
Argentina	TGS - Gasoduto San Martin	200,0
	TGN - Gasoduto Norte	37,0
	Albanesi - Gasodutos	279,0
Bolívia	Rodovia Potosi - Tupiza - Vilazón	67,2
	Rodovia Pavimentación Potosi - Tarija	89,9
Chile	Ampliação Metro de Santiago	208,0
Colômbia	Transmilenio	28,0
	Ferrovía Del Carare	650,0
Cuba	Posto Mariel	682,0
Equador	Aviões Embraer para TAME	61,6
	Hidroelétrica San Francisco	242,9
	Irrigação Manabi	113,0
	Irrigação Tabacundo	64,0
	Rodovia Interoceânica	30,0
Paraguai	Rota 10	77,0
Peru	Rodovia Interoceânica Sul	420,0
Uruguai	Linha de Transmissão UTE	3,0
	Irrigação Maldonado	26,0
Venezuela	Hidroelétrica La Vueltoza	121,0
	Linha 4 Metro Caracas	107,5
	Linha 3 Metro Caracas	78,0
	Moderniz. PROD. Milho e gado/Fondafa II	19,9

*Fonte: Iglesias (2008 apud SANTOS, 2015, p. 49).*

Estudos do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE *apud* SANTOS, 2015) indicam um apoio do banco a 48 projetos de infraestrutura na América Latina, entre os anos de 1998 a 2012. Dentre os quais, somente a Construtora Norberto Odebrecht S. A. recebeu aporte financeiro para realização de 26 projetos.

#### **2.4. A construção no Brasil**

O setor construtivo tem papel fundamental para o funcionamento da economia brasileira. No ano de 2012, este setor representava 6,6% do PIB nacional, e em 2017, emprega 2.243.702 pessoas, tendo uma queda total de 0,24% desde aquele ano (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO). Com estes dados, é possível observar a importância da construção, tanto de infraestrutura quanto civil, no país.

Conforme dados do Banco Mundial, em 2015, o Brasil foi o 9º colocado no ranking de Produto Interno Bruto (que representa a soma de todos os bens e serviços finais produzidos em determinada região – no caso, países), porém há, ainda, grande necessidade de

investimentos em infraestrutura, e, junto a isso, existe a oportunidade de aproveitamento deste setor econômico por parte de construtoras. Porém não somente esta categoria sofre carência no país. Com o crescimento da população, surge a necessidade de moradia, em todo o país, e segundo Oliveira, Givisiez, Gonçalves (2009) haverá, em 2023, uma demanda média de 14.408 moradias por município no Brasil. Este mercado é, ainda, estimulado por diversas políticas públicas, como o programa Minha Casa Minha Vida, criado no ano de 2009, que facilita o crédito tanto ao construtor quanto ao consumidor e já proporcionou a construção de 2,169 milhões novas moradias até março de 2015, conforme divulgação do Portal Brasil (OLIVEIRA, GIVISIEZ, GONÇALVES, 2009).

A construção é, ainda, estimulada a partir do crescimento econômico nacional, que estimula o desenvolvimento de tecnologias, expansão de empresas, vinda de novas concorrentes para o país e, como toda instalação física, há a necessidade construtiva, somando-se ainda as necessidades energéticas e logísticas (SKANSKA, 2013).

Alianças econômicas com diversos países da América Latina, como o MERCOSUL, facilitam o intercâmbio de experiências e empresas, sendo este ambiente o mais propício a internacionalização de muitas construtoras. A proximidade física entre estes Estados e uma certa proximidade psicológica, vantagem admitida pela Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) como uma das principais na tomada de decisão da internacionalização de uma firma, dada pela comum história de descobrimento e exploração e, ainda, pela certa semelhança nos idiomas português e espanhol (falado na maioria dos países deste continente) são decisivos na escolha primária para exploração internacional.

A disponibilidade de infraestrutura e mão de obra barata, aliado à existência de recursos naturais, especialmente brutos, como água, minérios, madeira, são fatores que, à primeira vista, podem tornar a instalação da indústria no novo território bastante promissora (PRATES & BALBINOT, 2010). Deve-se, entretanto, levar em consideração riscos e dificuldades aliados ao processo.

Porém, como presenciado nos últimos anos através da divulgação, pela imprensa, de escândalos de corrupção envolvendo licitações e políticas envolvidas nesse setor, há certa instabilidade para os investidores, sendo estes particulares (donos de sua construtora) quanto individuais (aqueles que investem em empresas de capital aberto). Como citado anteriormente, estes riscos se aliam ao Risco Brasil, que envolve a economia brasileira como um todo e todo seu sistema financeiro e tributário, para causar grande desconfiança por parte de investidores e empresas externas.

Segundo um estudo da consultoria McKinsey & Co. (CHANGALI; MOHAMMAD; VAN NIEWLAND, 2015), “estouros no orçamento e atrasos no cronograma são norma na construção. Grandes projetos geralmente demoram 20% a mais que o planejado para serem concluídos e seus custos podem exceder o orçamento em até 80%”. Alie este fato à corrupção denunciada no setor e vemos diversas obras públicas superfaturadas e atrasadas, e a dificuldade e burocracia na liberação de projetos e licenças contribui para este cenário.

## **2.5. A exploração de novos mercados no setor da construção**

Seguindo a política do livre mercado, defendida por economistas como Adam Smith, a concorrência sem interferência do Estado eleva a qualidade dos produtos e serviços, e, para atingirmos boa competência dos serviços e empresas brasileiras, devemos ter um mercado aberto à concorrência, em especial a internacional. Mutti (2004) afirma que a existência de empresas externas no mercado de fornecimento de materiais e equipamentos, através de investimentos estrangeiros diretos, no Brasil, é bom para construtoras, visto a maior variedade de escolha.

A busca por maiores fatias de mercado é um dos principais motivos para empresas buscarem sua internacionalização (MUTTI, 2004), e esse motivo se aplica também para empresas de engenharia. Obstáculos no mercado doméstico e a possibilidade de novos negócios no exterior são outros motivos pelos quais diversas companhias decidem por sua transnacionalização (CAMPOS, 2014).

Porém para este objetivo existem diversas dificuldades, independente do setor o qual as firmas se encontram. Especialistas, como Luis Afonso Lima, diretor presidente da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e Globalização Econômica (Sobeet), afirmam que o Custo Brasil é parte responsável da dificuldade da internacionalização de empresas brasileiras. A existência da bitributação na receita de algumas empresas atuantes na maioria dos países do mundo, como a dificuldade na concessão de crédito para empresas de pequeno e médio porte são fatores que impedem uma maior quantidade de internacionalizações no Brasil (LACERDA, 2010).

Desvinculando um pouco do cenário nacional, observam-se diversas dificuldades encontradas por empresas na sua internacionalização. É possível citar o câmbio, diversas vezes prejudicador, pois para possuir preços concorrentes no mercado externo a mão de obra e preço de materiais (muitas vezes exportados do país sede ao país a ser utilizado) ficam bastante apertados, de modo a não compensar a retirada do investimento do ambiente nativo. Como também a dificuldade comunicativa que os trabalhadores da empresa enfrentarão no novo país, caso bastante comum quando o ambiente a ser explorado não utiliza um idioma de conhecimento comum (MERCHANT, 1998 *apud* PINTO; GOMES, 2010).

Segundo Strassmann e Wells (1988 *apud* MUTTI, 2004) os padrões de operação da construção internacional dependem da distribuição de atividade e recursos financeiro. Além disso, países ricos podem financiar mais facilmente as estruturas necessárias, e esta é a razão da atividade de construção internacional não ter uma distribuição igualitária, além de dificultar a entrada de construtoras originadas em países em desenvolvimento na competição internacional.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Caracterização da pesquisa**

Conforme Thorne (2000), o que torna uma pesquisa qualitativa é que, normalmente, ela se baseia processos de pensamento indutivo para interpretar e estruturar pensamentos a partir de dados, sejam eles advindos de pesquisa ou entrevista.

Deste modo, esta pesquisa caracteriza-se por utilizar o paradigma qualitativo estudo de caso de cinco das maiores construtoras mundiais e seus comportamentos à luz de movimentos econômicos globais e locais.

Conforme descrito por Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não emprega análise estatística na avaliação de dados, estes que são obtidos a partir do contato direto do autor com a situação estudada, buscando, assim, compreender os fenômenos segundo a perspectiva de participantes da situação em estudo.

Em função da natureza do problema que se quer estudar e das questões e objetivos que orientam a investigação, a opção pelo enfoque qualitativo muitas vezes se torna a mais apropriada. (GODOY, 1995, p. 63)

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2004) defendem a utilização de diversos métodos de pesquisa e investigação na análise de fenômenos administrativos e organizacionais para abrir novos horizontes de interpretação.

(...) por vezes é difícil classificar um método como qualitativo ou quantitativo, uma vez que informações qualitativas podem ser contadas e informações quantitativas podem ser interpretadas. (VIEIRA; ZOUAIN, 2004, p. 13-28.)

Ou seja, quando se trata de fenômenos administrativos e organizacionais, como o caso deste trabalho, os métodos se sobrepõem, pois, a partir de dados quantitativos disponíveis, pode-se tirar conclusões e interpretações sobre os movimentos econômicos externos e internos da empresa.

Está análise se baseia em dados diversas vezes quantitativos para avaliação qualitativa, conforme a afirmação de Vieira e Zouain (2004). Tendo em vista que este trabalho não contempla análise estatística das informações recolhidas, mas tem em sua coleta a presença de dados quantitativos, ele se estabelece como uma pesquisa de paradigma misto.

Akelind (2005) ainda fala da importância de o pesquisador não somente encontrar diferentes significados sobre um assunto, mas traçar uma relação lógica entre os diferentes resultados encontrados.

#### **3.2. Seleção da amostra**

##### **3.2.1. Diretrizes da coleta de dados**

Inicialmente se havia pensado em obter parte dos dados diretamente das empresas, entretanto, face ao cenário atual, houve dificuldade de acesso às mesmas. Assim, tendo em vista que as maiores construtoras mundiais são empresas de capital aberto, há divulgação anual de relatórios sobre sua situação financeira e estratégica, a fim de estimular os investidores frente as suas ações de mercado. A partir deste preceito, este trabalho foi desenvolvido analisando-se os relatórios anuais divulgados pelas empresas a serem avaliadas, disponíveis em seus sites oficiais.

Vista a variação de resultados e dados expostos por cada empresa, e ainda da atuação destas corporações em diferentes segmentos, além da construção, há dificuldade na comparação entre elas.

Em linhas gerais, buscou-se dados sobre a rentabilidade bruta das empresas, ou líquida, como no caso da Camargo Corrêa, além de dados sobre a lucratividade, nem sempre disponíveis. Devido às participações dos setores de construção dentro de grupo ou empresas com capital diversificado, buscou-se dados específicos do setor construtivo. Nos relatórios anuais foram, ainda, buscadas informações sobre origem das receitas e estratégias de crescimento, além de perspectivas e projeções para os anos seguintes.

Em relação aos acontecimentos pontuais, foram buscadas informações em veículos de notícia, além de indicadores econômicos disponíveis a partir do Banco Mundial. Maiores informações sobre as crises citadas ao longo do trabalho, foram encontradas em artigos de jornais e revistas disponíveis *on-line*, como Carta Capital e El País.

Este trabalho busca, portanto, avaliar as empresas do setor da construção escolhidas individualmente, inseridas em seus cenários locais e em escala global, de modo a traçar possíveis relações entre movimentos macroeconômicos e seus resultados financeiros e estratégicos.

Ao final, tentou-se confrontar os dados e as avaliações independentes a fim de estabelecer linhas de estratégia e possíveis padrões comportamentais vistas em comum entre as empresas avaliadas, além de buscar possíveis relações entre os modelos teóricos de internacionalização de empresas.

### **3.2.2. Escolha das empresas**

A ideia deste trabalho é avaliar grandes construtoras internacionalizadas, e, para isso, havia a necessidade de definição destas. Tendo em vista a excelência e adequação, foi escolhido o *ENR 2016 Top 250 International Contractors*, divulgado anualmente pela revista *Engineering News-Record* (ENR), como base de escolha das empresas. Neste ranking as construtoras são posicionadas conforme a receita gerada no mercado internacional em 2015, em milhões de dólares americanos. A partir das 10 primeiras colocadas, elencadas no quadro 6, foi feita uma pré-análise dos relatórios disponíveis, entre os anos de 2006 e 2016. Conforme os quadros 8 e 9, a falta de dados essenciais para esta pesquisa impossibilita a análise de 4 das empresas consideradas, China Communications Construction Group Ltd., Bechtel, Technip e Bouygues SA.

Com as empresas restantes, pode-se avaliar as construtoras ACS, de origem espanhola e com grande participação em seu mercado nacional, tendo em vista a crise imobiliária na Espanha iniciada em 2007, e a possibilidade de enxergar seus efeitos na receita da empresa nesta pesquisa. Em sequência, a Hochtief AG, que já esteve no topo do *ranking*, em 2012, como a construtora com maior receita internacional e segue em segundo lugar há 4 anos. O fato da empresa ter a construção como origem de, praticamente, toda a receita, tem destaque, visto que permite, de forma mais clara, a observância dos efeitos macroeconômicos no setor. A fim de tentar avaliar um mercado mais estável e a possibilidade de estabilidade econômica de uma empresa inserida neste cenário, a terceira empresa escolhida foi a Skanska AB, de origem sueca.

Para avaliação do cenário nacional, e possível influência da crise econômica global de 2008, foi escolhida a Odebrecht Engenharia e Construção SA, presente na lista das 10 maiores construtoras. E, para melhor entendimento da situação nacional perante o mercado internacional, foi escolhida uma segunda empresa brasileira, a Camargo Corrêa, que, em três dos últimos cinco anos, foi a segunda empresa brasileira a aparecer no ranking das 250 maiores construtoras internacionais, citado anteriormente, nas posições verificadas conforme o quadro

7, demonstrando-se uma companhia grande e passível de avaliação dos efeitos macroeconômicos em sua receita.



Quadro 6 – Ranking das 10 maiores construtoras internacionais, seus países de origem e dados sobre estes

	<b>ENR 2016 Top 250 International Contractors</b>	<b>País de origem</b>	<b>PIB do país de origem (2015)*</b>	<b>Posição no ranking</b>	<b>PIB per capita (2015)**</b>	<b>Posição no ranking</b>
1º	ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS	Espanha	1.192.901,19	14º	25.684,72	38º
2º	HOCHTIEF AG	Alemanha	3.363.446,82	4º	41.178,46	20º
3º	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION GROUP LTD.	China	11.064.664,79	2º	8.069,21	93º
4º	VINCI	França	2.418.835,53	6º	36.352,48	26º
5º	BECHTEL	E.U.A.	18.036.648,00	1º	56.115,72	8º
6º	ODEBRECHT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO SA.	Brasil	1.803.652,65	9º	8.677,77	86º
7º	TECHNIP	França	2.418.835,53	6º	36.352,48	26º
8º	STRABAG SE	Áustria	376.950,25	29º	43.636,75	16º
9º	BOUYGUES SA.	França	2.418.835,53	6º	36.352,48	26º
10º	SKANSKA AB	Suécia	495.694,36	22º	50.585,26	13º

\* Em bilhões de dólares \*\* Em dólares atuais

Fonte: do autor, a partir de Engineering News-Record e dados do Banco Mundial

Quadro 7 – Posição das empresas escolhidas no Ranking das 250 maiores construtoras internacionais da ENR

<b>ENR Top 250 International Contractors RANKING</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS	2º	1º	1º	1º	1º
HOCHTIEF AG	1º	2º	2º	2º	2º
VINCI	3º	4º	4º	4º	4º
CAMARGO CORREA	-	160º	141º	190º	-
ODEBRECHT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO SA.	13º	12º	12º	13º	6º
STRABAG SE	4º	6º	6º	9º	8º
SKANSKA AB	9º	9º	8º	8º	10º

Fonte: do autor, a partir de dados da revista Engineering News-Record disponibilizado online

*Quadro 8 – Existência de dados de receita do setor da construção das empresas em questão*

	<b>ENR 2016 Top 250 International Contractors</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
1°	ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
2°	HOCHTIEF AG	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
3°	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION GROUP LTD.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	-	-
4°	VINCI	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	-
5°	BECHTEL	NÃO	-	-	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	-
6°	ODEBRECHT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO SA.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	-
7°	TECHNIP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8°	STRABAG SE	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
9°	BOUYGUES SA.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	-	-	-	-	-
10°	SKANSKA AB	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

*Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais das empresas*

*Quadro 9 – Dados de origem de receita do setor da construção das empresas em questão*

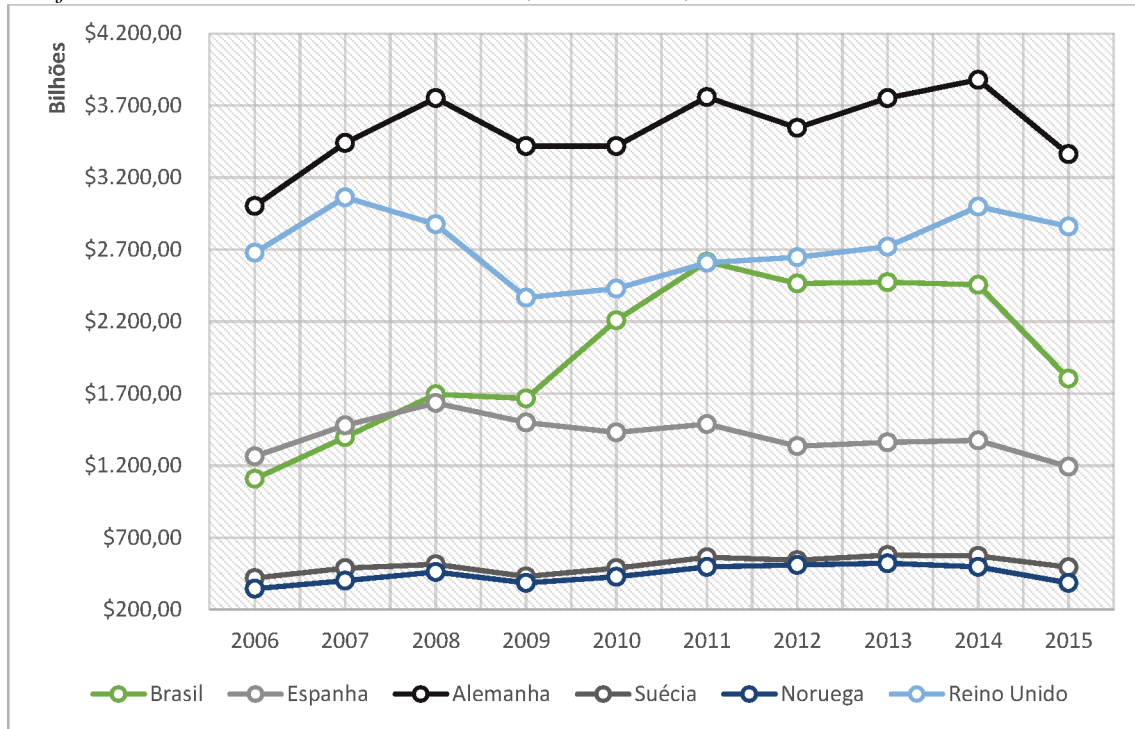
	<b>ENR 2016 Top 250 International Contractors</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
1°	ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
2°	HOCHTIEF AG	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
3°	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION GROUP LTD.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	-	-	-	-
4°	VINCI	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	-
5°	BECHTEL	NÃO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6°	ODEBRECHT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO SA.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
7°	TECHNIP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8°	STRABAG SE		SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
9°	BOUYGUES SA.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	-	-	-	-	-
10°	SKANSKA AB	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

*Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais das empresas*

#### 4. RESULTADOS

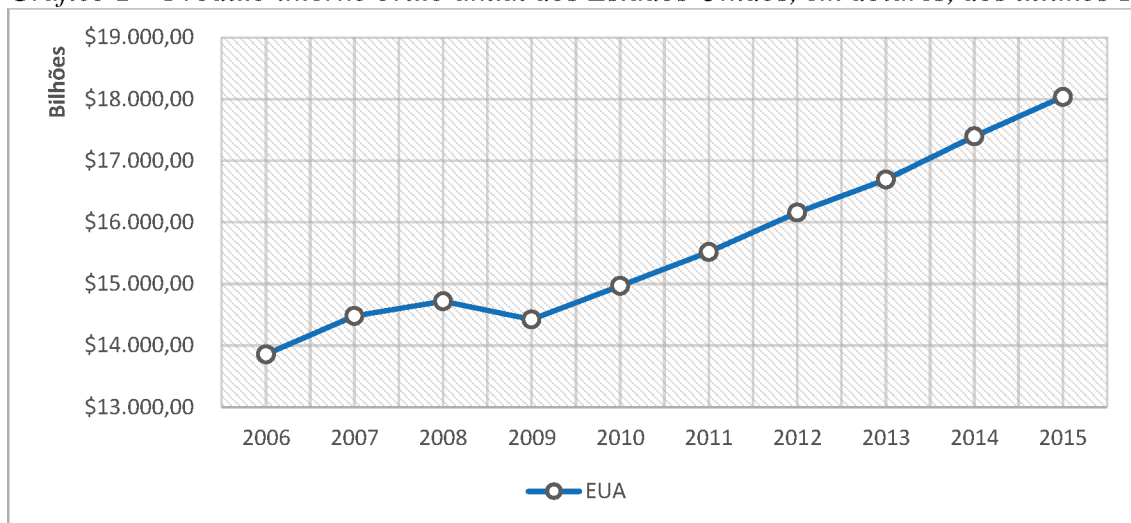
Os resultados da pesquisa são apresentados individualmente, por empresa analisada, e ao final será feita uma avaliação geral, resumindo os acontecimentos econômicos mundiais e seus possíveis efeitos no setor da construção, nas companhias avaliadas. A seguir são apresentados indicadores econômicos dos principais países avaliados nesta pesquisa, bem como indicadores das empresas, os quais serão utilizados como base para as avaliações.

Gráfico 1 – Produto interno bruto anual, em dólares, dos últimos 10 anos



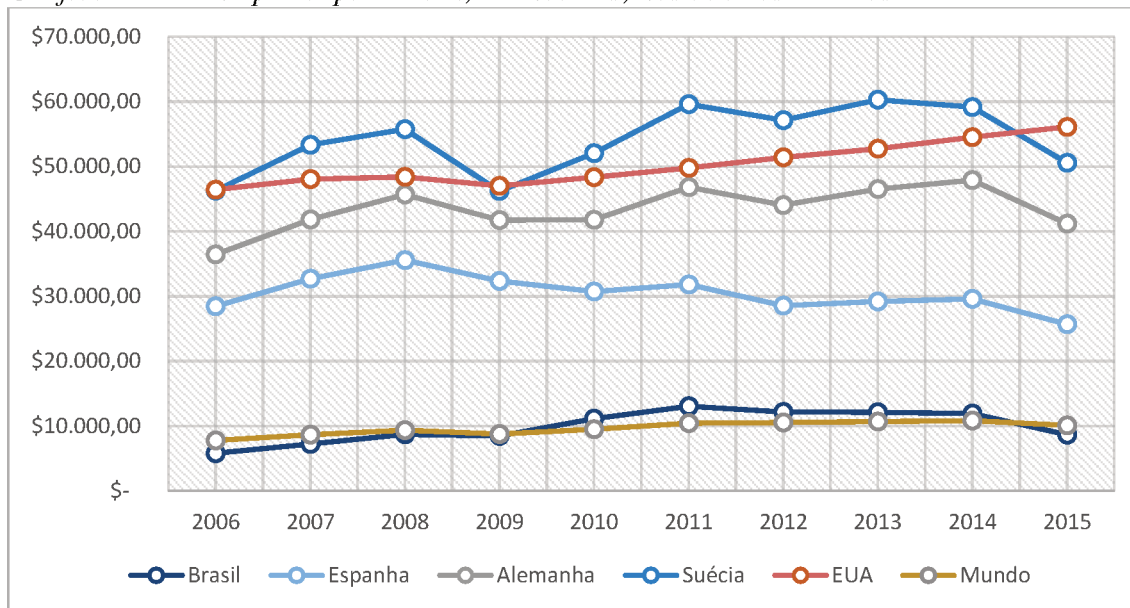
Fonte: do autor, a partir de dados do Banco Mundial

Gráfico 2 – Produto interno bruto anual dos Estados Unidos, em dólares, dos últimos 10 anos



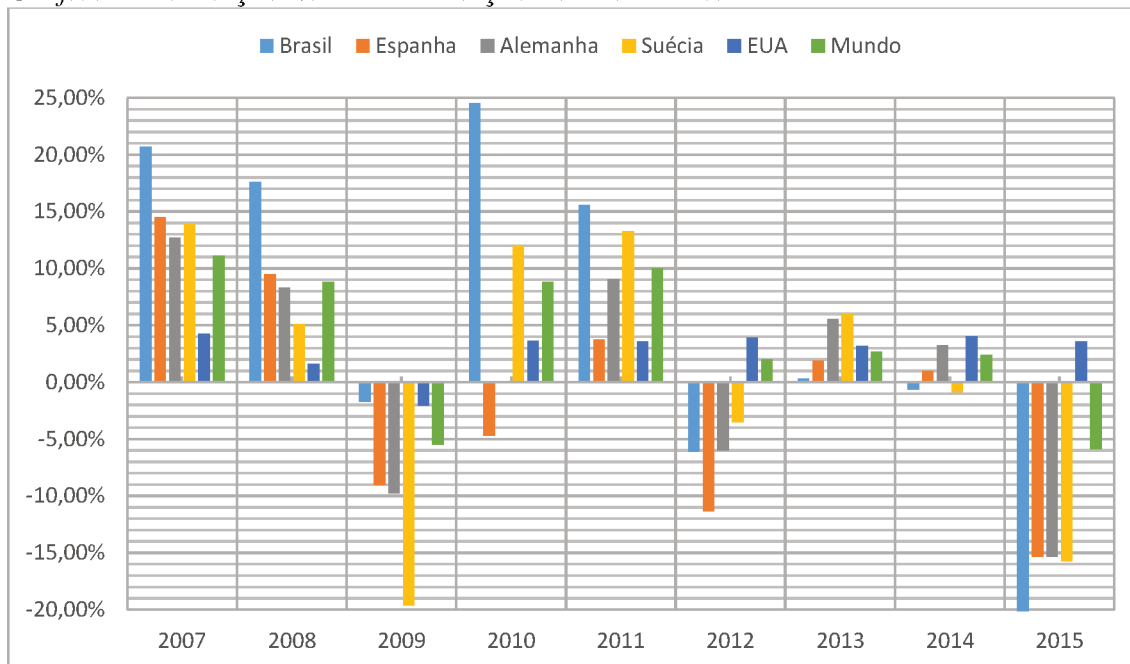
Fonte: do autor, a partir de dados do Banco Mundial

Gráfico 3 – Renda per capita anual, em dólares, dos últimos 10 anos



Fonte: do autor, a partir de dados do Banco Mundial

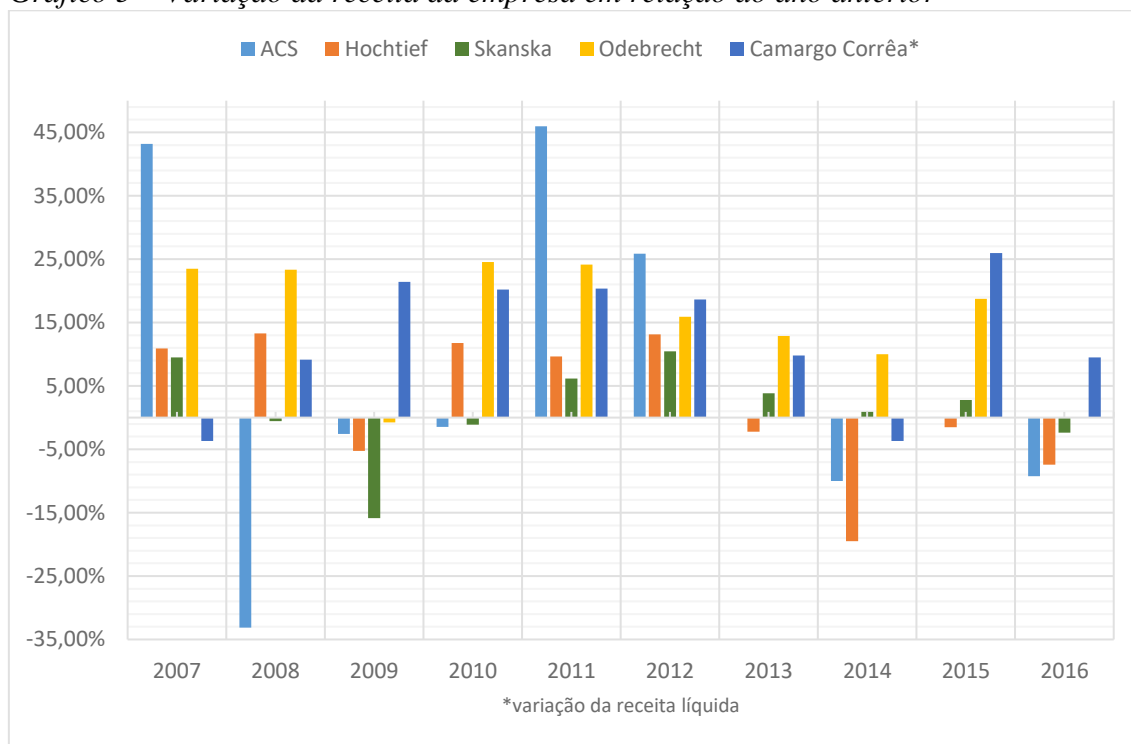
Gráfico 4 – Variação do PIB em relação ao ano anterior



Fonte: do autor, a partir de dados do Banco Mundial

A partir dos gráficos 1 a 4, são feitas as avaliações e comentários dos anos estudados. Em especial, o gráfico 5 mostra que as empresas, aparentemente, seguiram um padrão de crescimento e recessão ao longo dos anos estudados, o que será observado independentemente por cada empresa e avaliado em conjunto ao final do capítulo.

Gráfico 5 – Variação da receita da empresa em relação ao ano anterior



Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

#### 4.1.1. ACS, Actividades de Construcción y Servicios

O ACS, Actividades de Construcción y Servicios é um grupo de investimento que atua nos setores de construção civil, industrial e de infraestrutura, também na área de concessões, meio ambiente e logística, além de trabalhar com serviços industriais e de energia. A empresa iniciou seus serviços em 1983 com construção civil, e, ao longo dos anos, foi desenvolvendo parcerias e subsidiárias nos setores citados, a fim de atingir o objetivo de ser uma empresa global, referência em construções, serviços e energia.

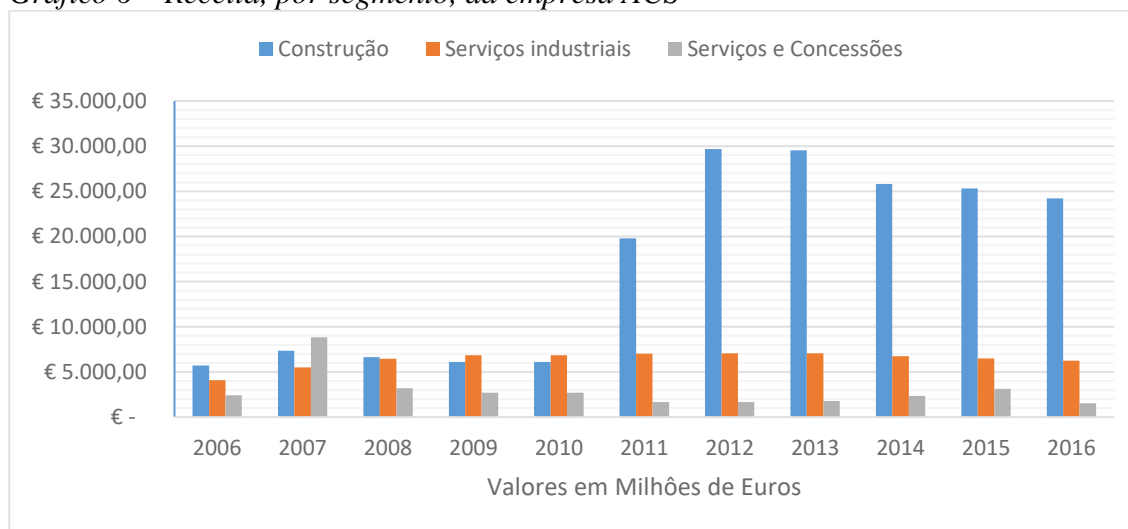
Em 2007, inclusive, ocorreu a compra de uma parte da Hochtief, outra empresa a ser avaliada nesta pesquisa. Portanto, os resultados desta podem interferir na receita e lucro do Grupo ACS, visto que no ano de 2016, 71,72% da Hochtief eram pertencentes ao grupo espanhol.

Conforme o penúltimo relatório da empresa, do ano econômico de 2015, a empresa detinha 49,95% de suas operações nas Américas, sendo somente 3,65% referentes à América do Sul. Esta participação cresceu ao longo dos últimos cinco anos avaliados, passando de 27% em 2011 aos quase 50%. Ao mesmo tempo, sua participação europeia teve uma pequena queda a partir de 2014, assim como a divisão pacífico-asiática.

Neste mesmo relatório, a empresa enaltece a estratégia de crescimento no mercado norte-americano e pacífico-asiático, onde já detinha uma posição de liderança.

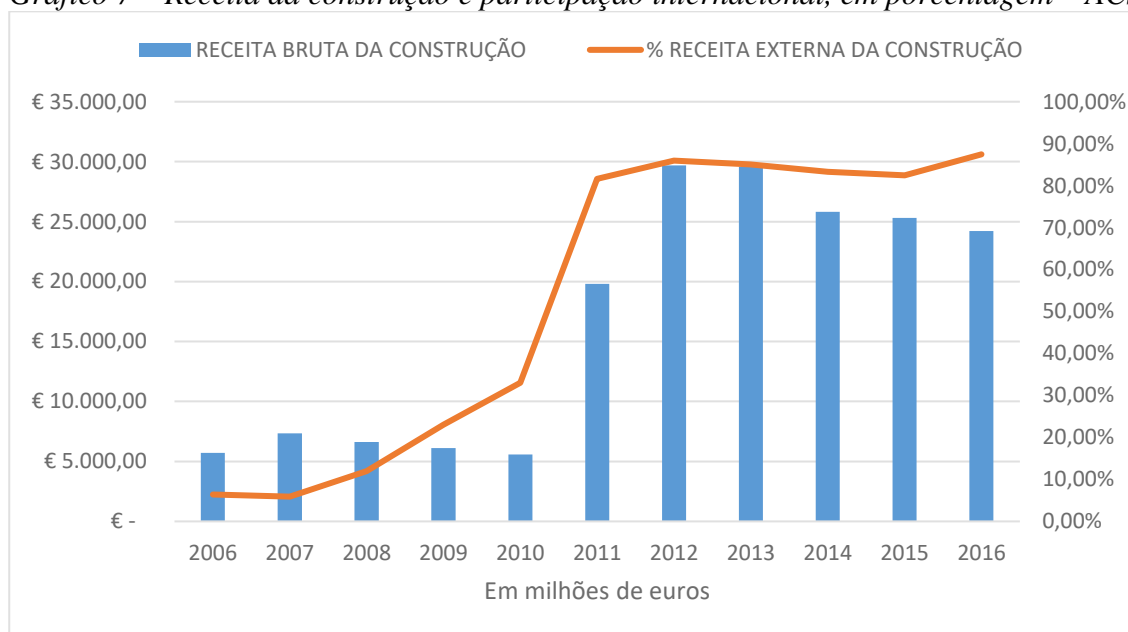
Através dos gráficos 6 e 7, é possível inferir o aumento de participação do setor de construção no grupo de 2011 em diante. Este movimento pode estar relacionado aos investimentos da empresa no mercado externo, através da internacionalização da construção, após a crise que assolou a Espanha a partir de 2007.

Gráfico 6 – Receita, por segmento, da empresa ACS



Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Gráfico 7 – Receita da construção e participação internacional, em porcentagem – ACS



Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Conforme o relatório do grupo, referente ao ano de 2007, é publicado que mesmo com a dificuldade econômica do mercado espanhol naquele ano, investimentos recentes em internacionalização das atividades possibilitariam um crescimento sustentável e de valor aos investidores.

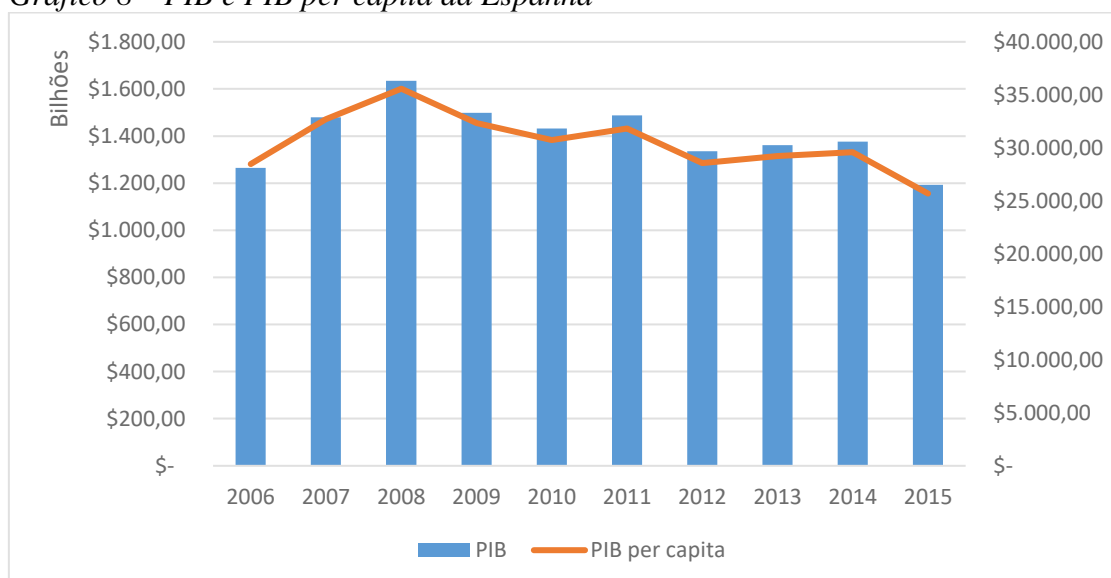
A crise da zona do euro iniciou ainda com os rumores da existência de uma bolha imobiliária nos Estados Unidos, em 2007. Esta crescente ideia, que se provou verdadeira em 2008, levou investidores à desconfiança em relação aos bancos europeus, que, acreditava-se, possuíam investimentos baseados em hipotecas de baixa qualidade (alto risco). Esse déficit de investimentos levou diversos governos a injetarem dinheiro em suas economias para reestimar o desenvolvimento. Isso, em consequência, gerou o endividamento dos Estados, de modo que, em alguns casos de países europeus como Espanha e Grécia, a dívida fosse tão grande que seria difícil ser revertida, mesmo com superávit nos anos que se seguem.

Este impacto pode ser visto durante o período avaliado (2015), onde o indicador econômico do produto interno bruto espanhol inicia um déficit em 2009, consequência do ano de 2008, e segue existente, apesar de pequenas altas, até o ano final do período.

Conforme entrevista publicada no jornal El País (PÉREZ, 2014) com o presidente da Comissão Europeia, José Manuel Durão Barroso, no ano em que ele deixou o cargo, a crise por qual diversos países europeus passam desde 2008, como Espanha, Irlanda, Itália e Grécia, tem origem numa confluência de fatores, e a dificuldade de uma solução desta grave recessão se deve ao fato da moeda utilizada por estes mercados não depender somente de um governo, mas sim de todos os participantes da Zona do Euro. Além disso, soluções políticas são demoradas, visto que, novamente, não dependem somente de uma nação, mas de 28, participantes da União Europeia, que possuem mercados e culturas distintas, além de situações econômicas bastante diferentes, quando comparadas a Alemanha e a Grécia, por exemplo.

Esta situação pode ser identificada através dos gráficos 1 e 8, em especial. O desemprego na Espanha é outro fator que pode interferir diretamente na demanda da construção, indicador que, em 2013, chegou a 26,94% da população economicamente ativa, conforme dados do *Instituto Nacional de Estadística* do país.

Gráfico 8 – PIB e PIB per capita da Espanha



Fonte:

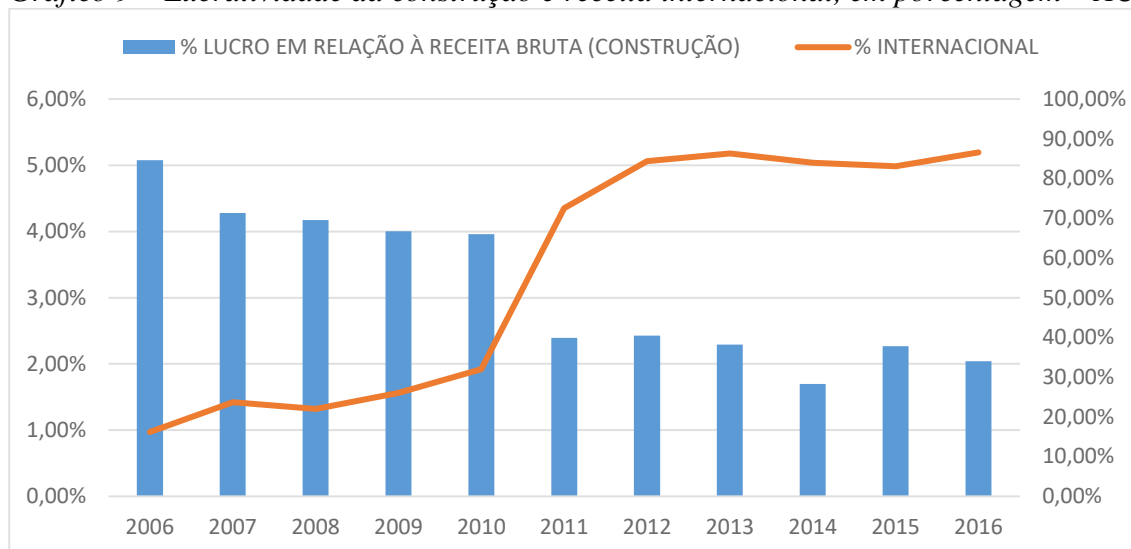
do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Para a companhia, o ano de 2010 foi bastante crucial, foi marcado como o início da forte internacionalização, em especial no setor da construção, focando em obras de infraestrutura nos Estados Unidos e Polônia, e em mercados onde tinha tradicional presença, como Portugal e Chile.

No ano de 2011, a empresa assumiu novas obras civis na Ásia e Pacífico, através da Hochtief, o que aumentou sua receita internacional e ajudou a contornar a situação do mercado interno espanhol.

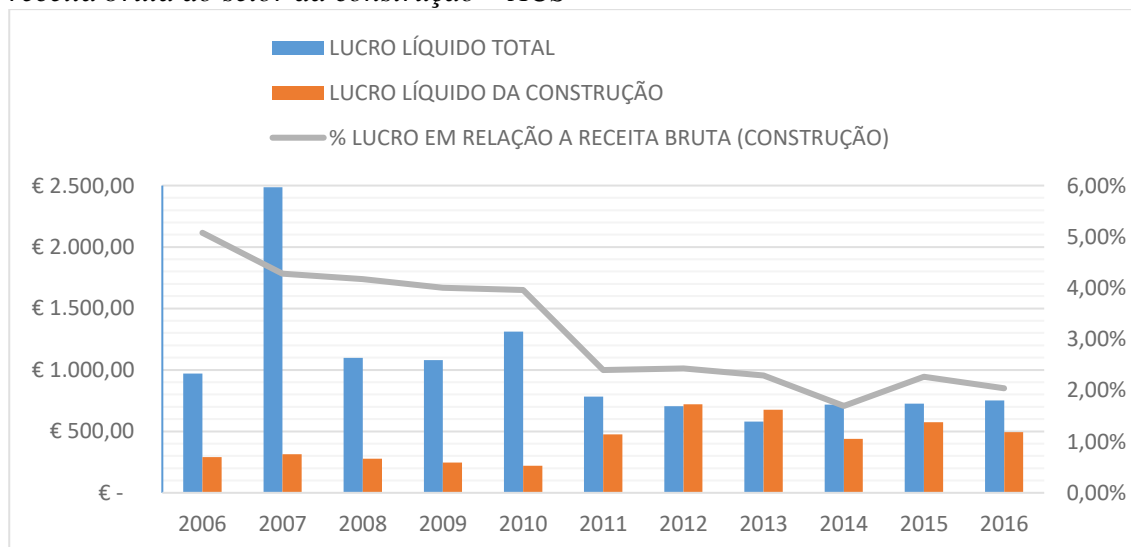
Pode-se observar, através dos gráficos 9 e 10, a possível lucratividade maior no mercado interno da construção, visto que nos anos de baixa porcentagem de representação da receita internacional, o lucro do Grupo ACS permaneceu em torno dos 4% em relação à receita bruta, taxa que diminui nos anos seguintes, onde, após a influência da crise imobiliária espanhola, a companhia direcionou seus objetivos no mercado externo em busca de volume de negócios e vendas.

Gráfico 9 – Lucratividade da construção e receita internacional, em porcentagem – ACS



Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Gráfico 10 – Lucro líquido total, lucro líquido do setor da construção e lucro em relação a receita bruta do setor da construção – ACS



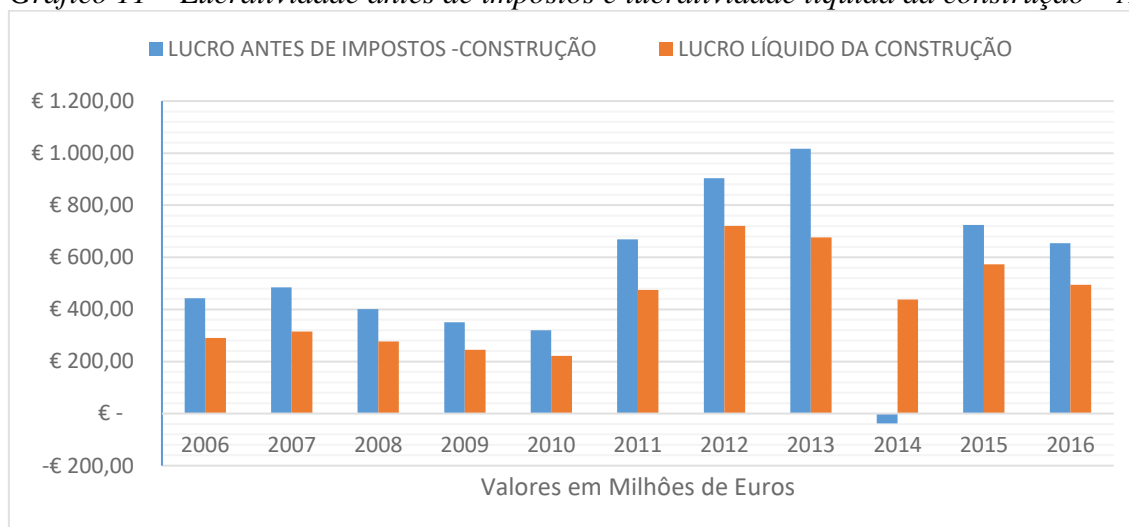
Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Em 2014, quando a companhia sofreu prejuízo no setor da construção, considerando a lucratividade anterior a impostos, destacou-se no relatório anual a estratégia de aumentar a lucratividade das empresas em operação, melhorando o sistema de controle de riscos e promovendo o crescimento de atividades de alto valor agregado em novos mercados.

Visto o prejuízo antes de impostos no ano de 2014, no gráfico 11, causado por atividades no México, conforme a empresa, em ordem de manter a sobrevivência da companhia e de seus investidores, decidiu-se vender operações em atividades, conforme apontado no relatório anual do ano em questão.



Gráfico 11 – Lucratividade antes de impostos e lucratividade líquida da construção – ACS



Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Através da avaliação de dados e estratégias revelados pelos relatórios anuais da construtora ACS, foi possível identificar determinantes – “demanda” e “estratégia e rivalidade” – explicitados no modelo de Diamante e de Dupla Estrela, visto que a empresa, a qual possuía vasta tecnologia desenvolvida para o mercado interno espanhol, utilizou sua vantagem competitiva em relação a concorrentes para facilitar a exploração de outros mercados. Além de buscar países com maior demanda de construção que a Espanha pós-crise, bem como a utilização de seu poder financeiro para a compra de outras empresas que já estavam inseridas em outras nações.

#### 4.1.2. Hochtief AG

A Hochtief é uma empresa de construção, com origem em 1873 num distrito perto de Frankfurt, Alemanha, fundada por Balthasar (1848-1896) e Philipp Helfmann (1843-1899). Com início de obras no mercado externo já em 1899, em Gênova, Itália.

Hoje, possui atuação internacional, com grande foco em sustentabilidade e nos mercados dos Estados Unidos da América e da Austrália. Em 2012, ano o qual a Alemanha teve uma retração em seu PIB, foi eleita pela revista *Engineering News-Record* como a construtora com maior receita internacional do mundo, com mais de 90% da sua receita com origem externa, conforme divulgado pelo relatório anual de 2013 da empresa.

A Hochtief não somente trabalha com projetos de infraestrutura, energia e transporte, mas também atua no setor de mineração e serviços. Sua atuação internacional se dá através de 3 divisões, sendo uma para as Américas, outra para Ásia e Pacífico e outra para Europa, além de possuir uma separação, em seus relatórios anuais, destas divisões e os custos e receitas de sua sede, na Alemanha, que contempla gastos com administração, controle estratégico e operacional.

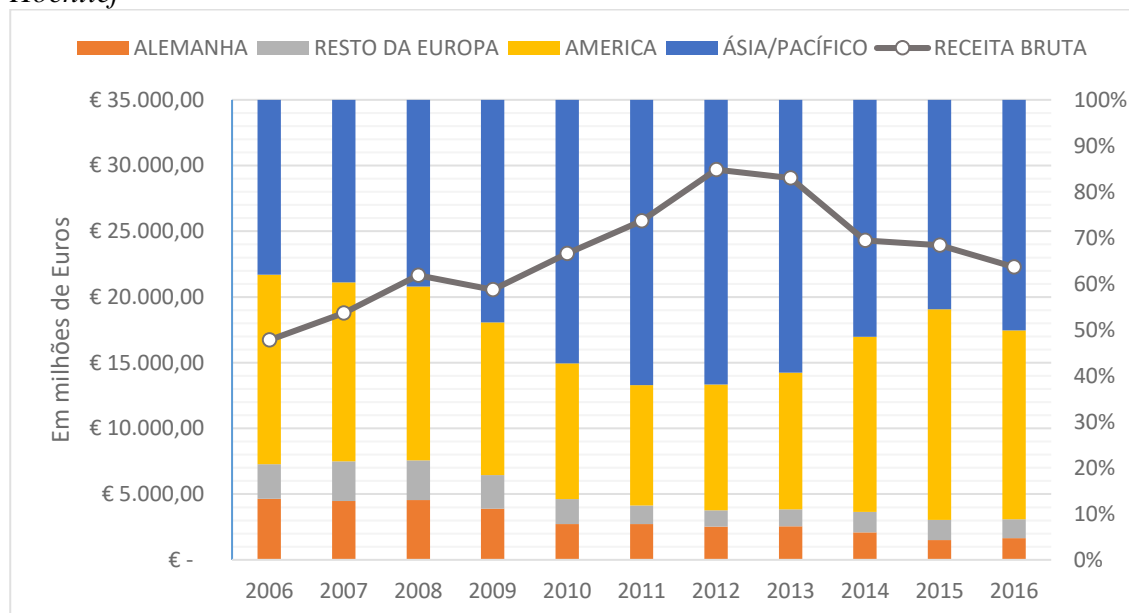
Devido à forma como os relatórios anuais são apresentados, poderá haver englobamento de mineração e serviços em alguns anos desta análise, e não somente do setor da construção.

A comparação entre a receita bruta e o lucro antes dos impostos é bastante interessante para se identificar o desempenho da empresa e a lucratividade dos projetos nos mercados em que atua. Além disto este indicador se revela mais estável para comparação ao longo dos anos, visto que possíveis mudanças nos sistemas tarifários dos países em que uma empresa atua podem ocorrer ao longo dos anos e acabam por interferir no lucro líquido.

Uma diferença significativa entre a variabilidade da receita bruta e o lucro antes dos impostos se vê em 2011, através do gráfico 13, ano em que chuvas de recorrência secular foram observadas na Austrália, grande mercado desta empresa, e diversas operações e obras foram comprometidas. Tendo em vista a grande participação da divisão da Ásia/Pacífico e, devido a um prejuízo reportado nesse ano, vê-se uma diminuição da participação da empresa nesta área nos anos seguintes, com a empresa focando seus investimentos na divisão das Américas, visto a lucratividade positiva em todos os anos estudados.

Outra situação interessante que se pôde observar de 2011, é a capacidade, e necessidade, da empresa de vender seus bens e participações com o objetivo de manter seu funcionamento e a lucratividade de seus investidores. Fortes lucros no semestre seguinte no setor de construção de infraestrutura e a venda de contratos de extração de minérios de ferro na Austrália ajudaram a empresa a fechar o ano com resultado positivo. Do gráfico 12 pode-se inferir, inclusive, um crescimento da receita entre os anos de 2010 e 2012, mesmo tendo sido observada uma abrupta queda de lucratividade entre este período, devido aos acontecimentos citados, visível a partir do gráfico 13.

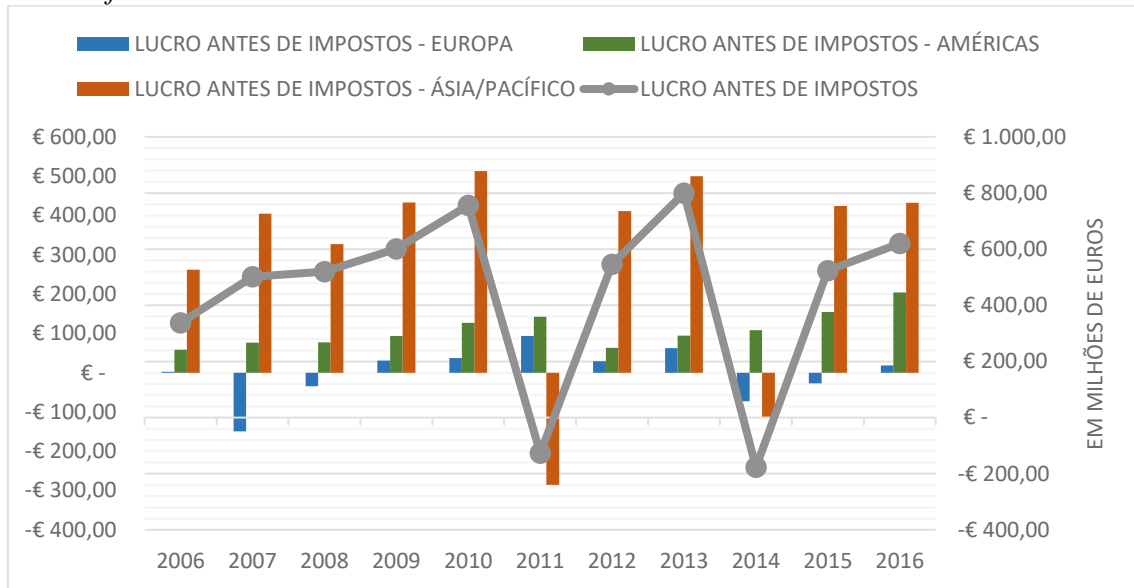
*Gráfico 12 – Receita bruta e participação das unidades internacionais, em porcentagem – Hochtief*



*Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa*

O que se observa ao longo dos anos, no gráfico 13, é a variabilidade de lucratividade da divisão europeia, que, em diversos períodos, mesmo enquanto as outras divisões internacionais demonstravam crescimento e lucro, obteve prejuízo. Este pode ser um dos motivos pelos quais, ao longo dos 10 anos analisados, a companhia diminuiu sua representatividade naquele continente, investindo em diversificação, e, possivelmente, em maior estabilidade financeira.

Gráfico 13 – Receita bruta e participação das unidades internacionais, em porcentagem – Hochtief



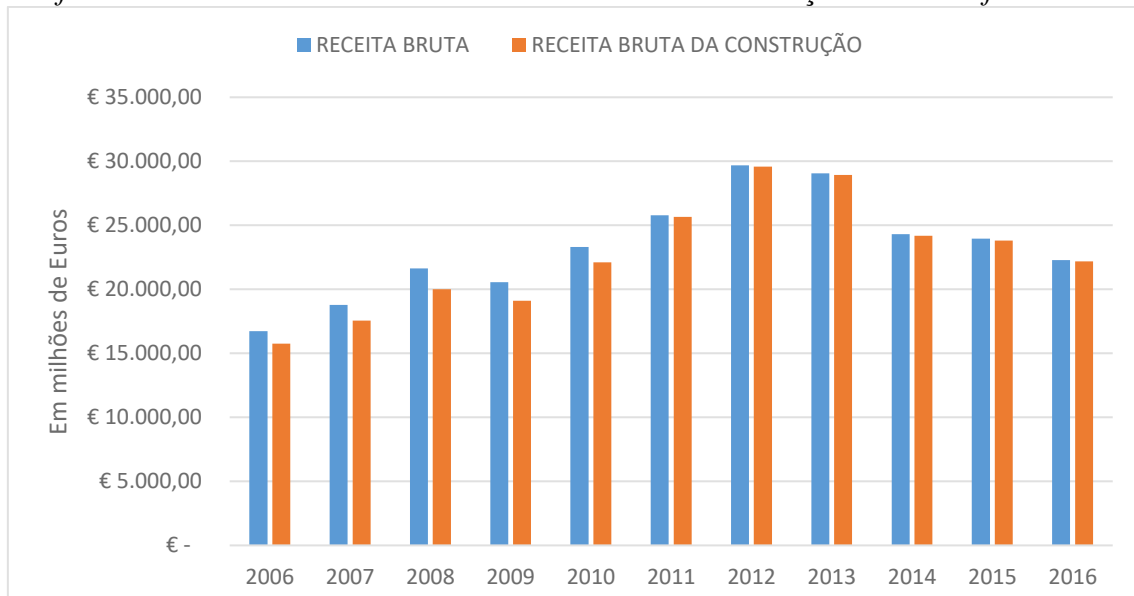
Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Outro fator que pode ter levado a companhia a investimentos externos ao continente é a existência de instabilidade e baixa demanda nestes países, tendo em vista os impactos da crise financeira mundial, a consequente crise do euro e alta no desemprego de diversos países europeus.

É interessante citar que em diversos relatórios anuais avaliados a companhia indica a diversificação da carteira de projetos, em diversos mercados, é um ponto positivo para curto e médio prazos. Porém, um ponto que a empresa revela como variável fora de seu gerenciamento é a variação cambial entre o euro e as moedas dos países em que atua.

O gráfico 14 apresenta a relevância do setor da construção na Hochtief ao longo dos anos avaliados, mesmo que nesta avaliação estejam inclusas operações de mineração na Austrália.

Gráfico 14 – Receita bruta e receita bruta do setor da construção – Hochtief



Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Com base na revisão dos dados e estratégias expostos nos relatórios anuais da Hochtief, foi possível identificar o fator “estratégia e rivalidade da firma” do Diamante de Porter, através da busca da empresa por otimizar seu gerenciamento e administração, a fim de maximizar o lucro de suas atividades. Esse fator permite que a empresa possa ser mais competitiva em relação a suas rivais. A preferência da empresa por nações como Estados Unidos e Austrália pode ser explicada, também, através da avaliação de modelos de Dupla Estrela entre as duas nações, Alemanha e EUA, por exemplo, visto que a demanda no mercado americano é alta, devido à consistência de sua economia, e as relações diplomáticas entre os países são boas.

#### 4.1.3. Skanska AB

A Skanska é uma empresa de construção fundada em 1887 em Malmo, Suécia. Atua em todos os âmbitos da construção civil e ainda lida com prestação de serviços, especialmente através de parcerias público-privadas (PPP's), em negócios comerciais, de infraestrutura e energia.

Sua participação internacional começou em 1897, em Londres, Inglaterra, no fornecimento de blocos de concreto para o cabeamento telefônico da cidade. Através da compra de companhias, sua internacionalização foi acentuada na década de 1990, em diversos países, como Estados Unidos da América e Argentina.

Outra característica da Skanska é a alta participação da construção em sua receita bruta, variando entre 88% e 97% nos anos avaliados. Apesar de os outros setores da empresa também estarem ligados à construção civil, nesta análise foi avaliada somente a construção, que engloba desenvolvimento, execução e renovação de construções, infraestrutura e residências, além de serviços relacionados ao setor, bem como manutenção e operação de instalações.

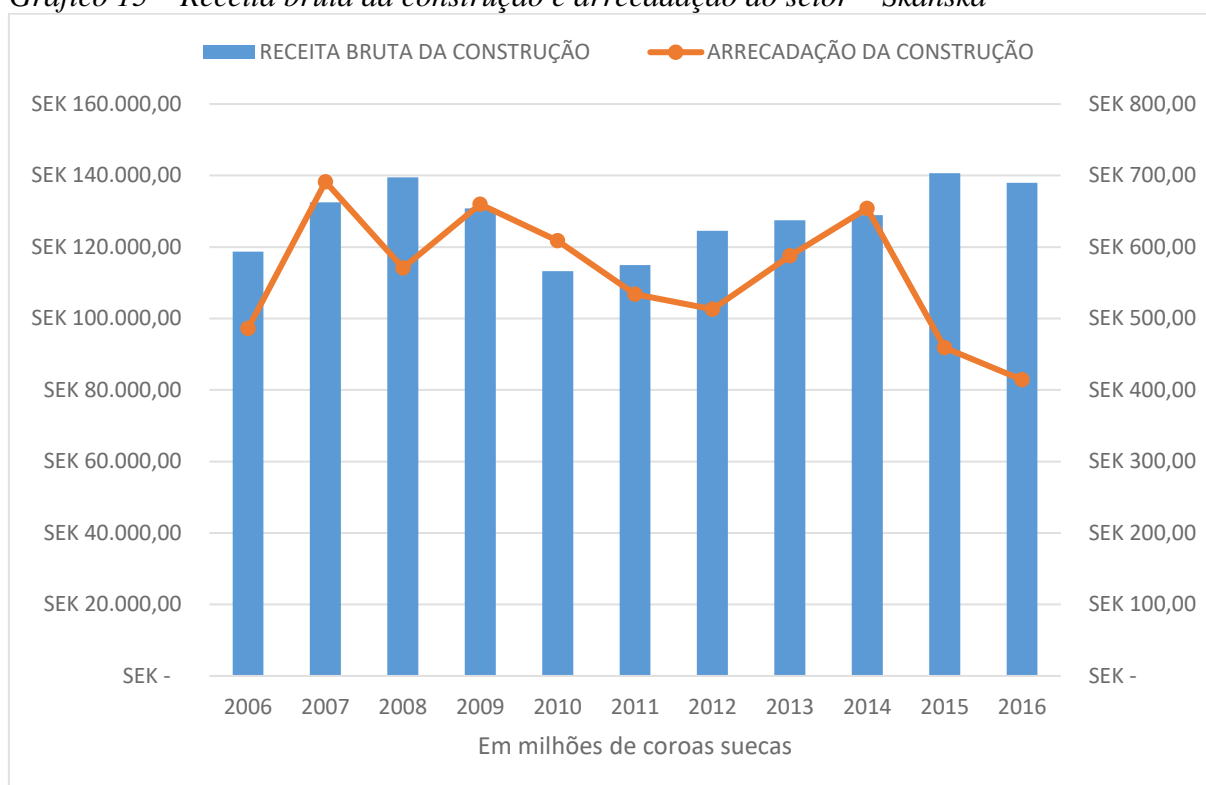
Para avaliação da rentabilidade do setor da construção e eficiência da empresa – lucratividade a partir da receita bruta –, são comparados a receita bruta do setor com a arrecadação do setor, este que contempla a receita bruta menos os custos de operação e depreciação dos bens.

Observa-se, no gráfico 15, uma queda na receita bruta no ano de 2010, possível resultado da crise mundial de 2008, que apareceu quando seus contratos foram executados e houve dificuldade na assinatura de novos, devido à retração econômica a nível global. Isso pode ser verificado também através da queda na arrecadação daquele ano.

Nos anos seguintes, porém, até 2012, verifica-se uma queda na arrecadação da construção – valor referente ao lucro bruto do setor –, mesmo com um crescimento positivo da receita bruta. Isso pode estar atrelado à venda de bens e participações, os quais a arrecadação não contempla, nestes anos de diminuição do lucro, visto a necessidade da empresa de ter saldo positivo ao final de cada período. O mesmo nota-se nos últimos anos, 2015 e 2016, onde houve uma forte queda na arrecadação do setor, porém sem o mesmo reflexo na receita bruta.

Conforme publicado na revista Carta Capital (2016), esta retração mundial dos últimos anos, em especial dos países desenvolvidos, mas também dos países emergentes, é resultado, principalmente, da desaceleração da economia chinesa, e queda no preço de *commodities*, elevada volatilidade dos mercados financeiros e desvalorização das moedas frente ao dólar, o que pode estar relacionado com o fato de os Estados Unidos, entre os países observados nos gráficos 1 e 2, ter sido o único a ter crescimento econômico em 2015, quando comparado com o ano anterior.

Gráfico 15 – Receita bruta da construção e arrecadação do setor – Skanska



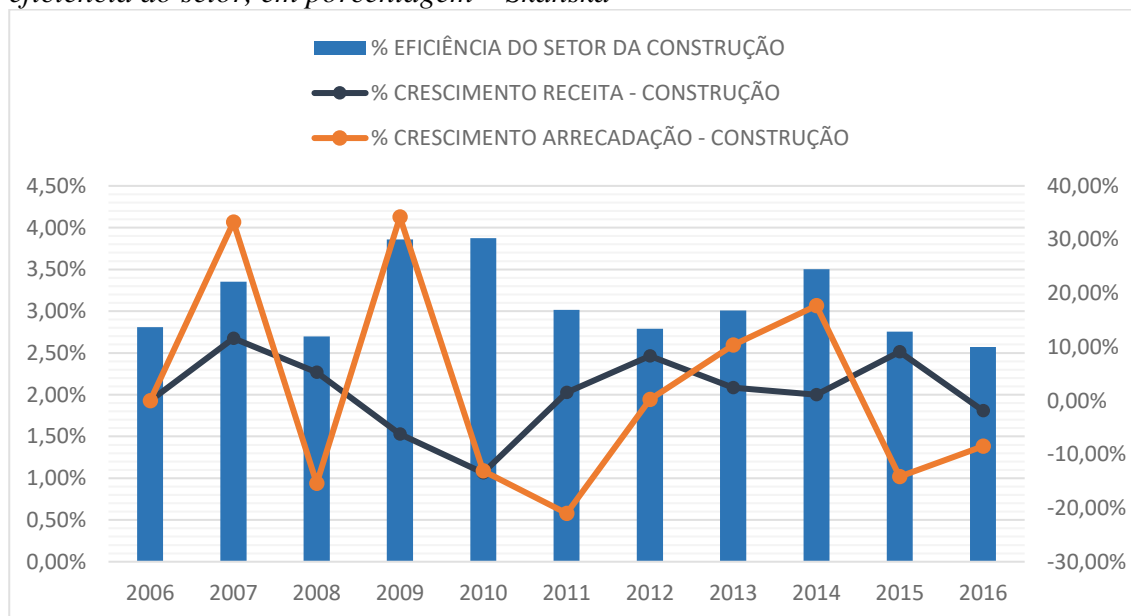
Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Segundo o relatório da empresa do ano de 2015, havia-se assumido que os efeitos da crise econômica de 2008 haviam cessado e a economia mundial havia se recuperado. Porém, isso só ocorreu em 2013, quando, em contrapartida, a economia sofreu retrações devido a conflitos armados, a diminuição do crescimento chinês e a crise do Euro e dos refugiados de guerra.

Há de se observar, ainda, através do gráfico 16, a eficiência do setor da construção nestes últimos anos, que leva a crer que a diminuição da receita bruta e arrecadação não se dão por erros gerenciais e/ou operacionais, mas sim por efeito da situação econômica nos países em que a empresa atua, e no mundo em geral.

E, conforme pode-se observar no gráfico 5, apesar da redução do PIB de diversos países no ano de 2015, inclusive da Suécia, a empresa atingiu resultados positivos neste ano, o que pode ter relação com a diversificação de seus mercados, e, especialmente, à grande presença nos Estados Unidos, país que, diferente dos demais, teve crescimento positivo.

Gráfico 16 – Crescimento da receita da construção, crescimento da arrecadação do setor e eficiência do setor, em porcentagem – Skanska



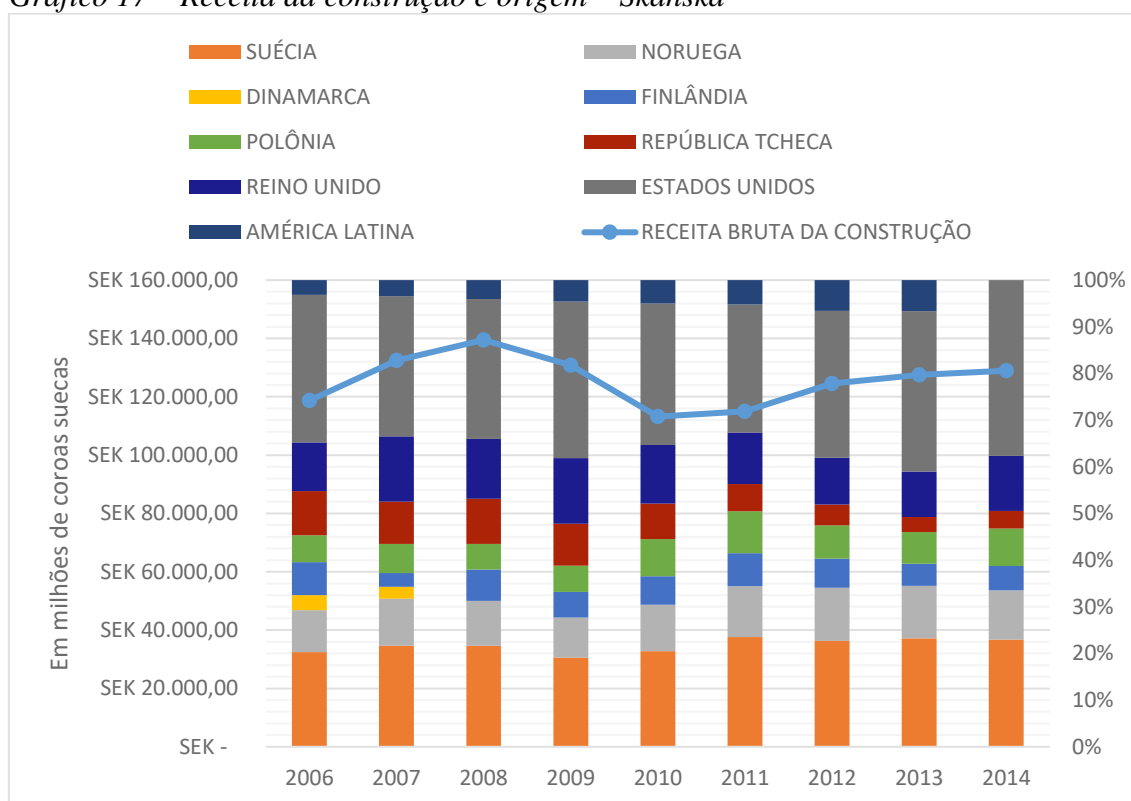
Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Atualmente, grande parte de sua carteira reside nos Estados Unidos, e somente 23% (dados de 2016) da receita da construção advém de seu mercado interno sueco. Outros mercados bastante importantes para a empresa são o Reino Unido e a Noruega, conforme dados de 2014, vistos no gráfico 17.

Conforme salientado no relatório anual da empresa, em 2008 o Brasil era o maior mercado da Skanska na América Latina, sendo seu maior cliente a Petrobras. E, em 2009, a expectativa de crescimento neste mercado era boa, visto o impacto positivo do preço de *commodities* na economia brasileira, e, por consequência, um plano de desenvolvimento da Petrobras para os anos seguintes.

Porém, em 2014, a companhia decide sair da América Latina devido à baixa lucratividade destes mercados, mas isso somente aconteceria após a finalização de projetos em execução. Apesar dos custos de fechamento das operações, segundo a empresa, a decisão era correta em longo prazo.

Gráfico 17 – Receita da construção e origem – Skanska



Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

Como identificado no relatório anual de 2008, a Skanska atribui bastante importância a regiões metropolitanas, visto o maior índice de crescimento que estas apresentam quando comparadas ao resto do país. Em 2010, é salientado que a gestão e monitoramento de riscos da empresa funcionam propriamente, e isso, aliado a consolidação da empresa no cenário internacional ao longo dos anos, possibilita à empresa a ter um crescimento sustentável. Sua capacidade de crescimento acima dos níveis de desenvolvimento dos mercados em que está inserida também é apontada, bem como a prioridade em aumentar sua lucratividade nos ramos em que está inserida.

No relatório relativo ao ano de 2013, a companhia fala sobre o crescimento da urbanização ao redor do mundo, e o impacto disto no setor da construção e serviços, através da demanda de infraestrutura, moradia, energia, água e tratamento de efluentes.

Importante destacar que já no ano de 2008 o relatório anual da empresa salienta que era feito o uso do Building Information Modeling (BIM) para desenvolvimento e acompanhamento de projetos. Isto pode ter contribuído para sua competitividade, visto que este conceito tem por objetivo reduzir problemas em obra e facilitar o acompanhamento de projetos, de modo a tornar a empresa mais eficiente e competitiva.

Desse modo é possível aferir que, através da busca por otimização de suas atividades com a adoção de novas tecnologias, a Skanska procurou melhorar sua posição de competitividade em relação às rivais ao longo dos anos avaliados, conforme os fatores de “estratégia e rivalidade” demonstrados em diversos dos modelos expostos pela bibliografia estudada.

#### 4.1.4. Odebrecht Engenharia e Construção SA

Em 1944 o engenheiro Norberto Odebrecht criou a empresa de construção na cidade de Salvador, Bahia.

Após consolidação no mercado brasileiro, com grande parceria com a Petrobrás, empresa nacional, e pública, de petróleo, a empresa, então subsidiária do *holding* Odebrecht SA, tem sua primeira atuação internacional, através de contratos de construção no Peru e Chile. Já no ano seguinte, 30% do valor de seus contratos eram de obras externas às fronteiras brasileiras.

Ao longo dos anos, intensificou sua participação na América do Sul e estabeleceu-se nos Estados Unidos como a primeira construtora brasileira a atuar naquele mercado. Hoje, o *holding* detém investimentos em diversos setores, e cerca de somente 44% de sua receita é advinda da construção, conforme última divulgação de 2016 dos resultados do ano econômico de 2015.

No ano de 2006, início desta avaliação, cerca de 35% da receita da construção da Odebrecht era advinda do mercado nacional, sendo a América Latina origem da segunda maior representatividade, seguido pela África e Europa. Nos anos posteriores, faltam dados para avaliação.

Em 2007, a empresa salienta a expansão internacional e incremento na participação na África e Oriente Médio, mas também sua atuação em projetos voltados à melhoria da infraestrutura de transporte, energia, saneamento e abastecimento na América Latina, através de parcerias público-privadas e, no Brasil, do Programa de Aceleração do Crescimento, plano estratégico do governo, criado em 2007, para estimular obras de infraestrutura no país.

Apesar do setor de construção não apresentar o mesmo crescimento que a receita bruta da empresa, como visto no gráfico 18, ao longo dos anos analisados pode-se observar um desenvolvimento significativo da empresa, que é referência mundial e a maior empresa de engenharia e construção no Brasil.

Neste mesmo gráfico é possível identificar a forte importância do mercado externo, mesmo que avaliando todos os setores da companhia, embora tal influência tenha diminuído ao longo dos últimos anos, passando de 65% em 2006 para 56% em 2013.

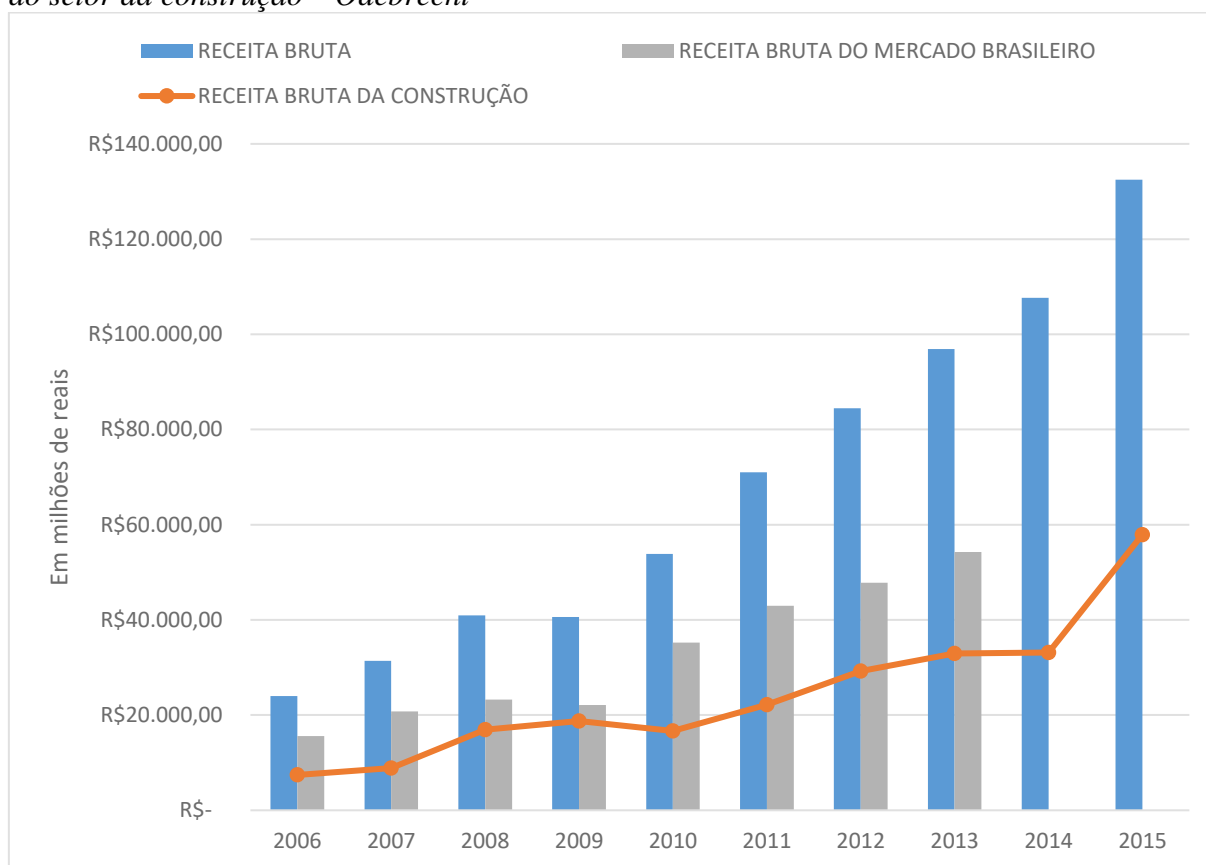
Em 2010, a empresa ampliou a atuação na África e no Caribe, e os contratos internacionais da construtora Odebrecht cresceram 11%.

Já em 2014, o relatório anual da empresa destaca a presença internacional, apresentando que 70% da receita está vinculada ao dólar, e, assim, as flutuações cambiais entre o real e a moeda americana têm efeito menor na saúde financeira da companhia, gerando mais estabilidade. Nesta mesma publicação, é salientada a descentralização da sua atuação ao redor do mundo, o que oferece vantagem competitiva. É destacado também a grande participação na América Latina e na África, particularmente em Angola, Moçambique e Gana.

É importante ressaltar que o *holding* Odebrecht SA atua nos setores de construção, óleo e gás, agronegócio, de transportes, ambiental, financeiro, imobiliário e químico e plástico, através da Braskem, empresa responsável por 40% da receita do grupo no ano de 2015. Mesmo que o setor de engenharia e construção seja responsável pela maior receita da empresa, o setor químico e plástico tem a maior participação na geração de caixa, responsável por 45% do EBITDA – receita bruta menos custos operacionais, resultado antes de juros, impostos, depreciação e amortização – do *holding*.



Gráfico 18 – Receita bruta da empresa, receita bruta no mercado brasileiro e receita bruta do setor da construção – Odebrecht



Fonte: do autor, a partir de dados dos relatórios anuais da empresa

O crescimento da Odebrecht, observado no gráfico 18, pode estar relacionado com a expansão de sua subsidiária Braskem, vista a expansão da demanda por produtos plásticos e químicos no mundo (WORLDWATCH INSTITUTE, 2015), além da redução de preço do petróleo, em especial a partir do ano de 2011, usado como matéria-prima de seus produtos. Porém o ano de 2015 foi crítico para a empresa. Apesar de os resultados mostrarem um desenvolvimento da empresa, a receita teve um impacto negativo no mercado externo, de modo a enfrentar uma retração de 11,8% em relação ao ano anterior. Ao mesmo tempo, o real se desvalorizou perante o dólar, por este motivo, os resultados, na moeda brasileira, apresentaram crescimento.

Outro ponto a ser observado do gráfico 18, é a estagnação do setor de engenharia e construção da empresa entre os anos de 2013 e 2014, período em que a empresa foi alvo da investigação Lava-Jato, iniciada em 2014 pela Polícia Federal para investigar denúncias de corrupção entre empresas de construção e o governo brasileiro.

Neste âmbito, a empresa publicou, em 2016, o impacto das investigações do Ministério Público Federal sobre a instituição, que afetou sua imagem e reputação, de modo a sofrer, ainda, com a ruptura de contratos de prestação de serviço para a Petrobras. É salientado, ainda, o abalo que a crise econômica e política brasileiras causaram na confiança de investidores nacionais e internacionais.

Conforme o último relatório onde se demonstrou a origem das receitas do *holding*, em 2013, 56% das vendas de todos os setores tiveram origem no mercado nacional, seguido por 23% na América Latina. Isso demonstra que, naquele ano, a participação internacional da empresa ainda era pequena, o que mudou já no ano seguinte, quando, conforme o relatório

anual, 70% de sua receita era atribuída ao dólar, demonstrando a tendência natural de internacionalização.

Conforme a avaliação dos dados e estratégias explicitados nos relatórios anuais da Odebrecht, é possível identificar a preferência por mercados de proximidade geográfica e psíquica (através de países que também utilizam o idioma português), apontados como relevantes para internacionalização no modelo da Escola de Uppsala. Essa mesma preferência cultural entre os mercados também pode ser identificada como o determinante “cultura” estudado no modelo de Dupla Estrela.

#### **4.1.5. Camargo Corrêa**

Como já destacado no método, mesmo a empresa não estando inserida no top 10 (ENR, 2016), foi selecionada para ser a segunda companhia brasileira do setor da construção a figurar esta lista.

Com origem em 1939, a construtora Camargo Corrêa é fruto da parceria de Sebastião Camargo e Sylvio Corrêa, e iniciou sua história no interior do Estado de São Paulo, mudando-se para a capital no ano citado.

No ano de 1948, a companhia funda uma empresa de Fiação, iniciando, assim, a diversificação de suas receitas. Já no ano de 1978, a Camargo Corrêa dá um passo para a internacionalização, através da participação da construção e montagem da Usina de Guri, na Venezuela.

Porém, devido a greves durante a construção da hidrelétrica na Venezuela e consequente prejuízo, o fundador e então administrador Sebastião Camargo, decide por cessar a atuação da empresa no mercado internacional. Mas, em 2005, quando já havia sido retomada a atuação internacional, e após a mudança de direção e forma de administração, o grupo funda a primeira sede da empresa no exterior, em Suriname.

Em 1996, o *holding* Camargo Corrêa S.A. é criado, para administrar as diversas empresas do grupo, incluindo a construtora Camargo Corrêa. Apesar de fazer parte de um grupo administrativo que controla um conglomerado de empresas e é de capital aberto, a construtora possui capital fechado e administração familiar. Por esta razão, poucos dados sobre o setor da construção são disponibilizados nos relatórios anuais do grupo.

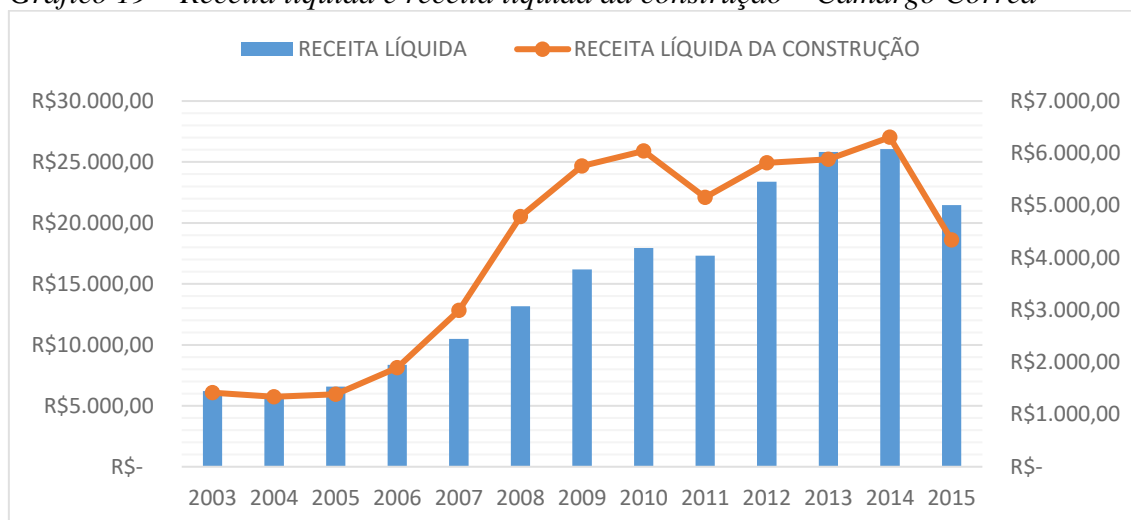
Além do setor de Engenharia e Construção, que atua principalmente no setor de infraestrutura, o grupo possui a Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário (CCDI), empresa que atua na construção de empreendimentos civis, especialmente no Brasil. Esta, ao contrário da construtora Camargo Corrêa, é uma empresa de capital aberto, tendo iniciado suas negociações em 2007 na Bolsa de Valores de São Paulo.

Visto a menor participação da CCDI na internacionalização, será avaliado somente o setor de engenharia e construção da empresa nesta análise.

Através do gráfico 19, é possível verificar um aumento gradual da receita líquida da companhia, e, em especial, um aumento significativo iniciado a partir de 2006, possível resultado da política de internacionalização adotada em 2005. O relatório anual deste ano exalta a estratégia de expandir os horizontes da empresa ao cenário internacional, através de fusões e aquisições no setor industrial e obtenção de contratos e parcerias no setor da construção.

É importante ressaltar que este mesmo relatório descreve como mercados estratégicos a América Latina e a África portuguesa, visando o setor de obras de infraestrutura, e os descreve como prioridade. É interessante observar essa escolha por diversos fatores, pelo ritmo de crescimento destes mercados, e pela semelhança cultural e/ou proximidade geográfica.

Gráfico 19 – Receita líquida e receita líquida da construção – Camargo Corrêa



Fonte: do autor, com base nos relatórios anuais da empresa

Ainda em avaliação ao gráfico 19, identifica-se uma diminuição da receita do ano 2014 para 2015, o que pode ter tido interferência da investigação Lava-Jato, que, promovida pela Polícia Federal brasileira, teve início através de denúncias de corrupção entre o alto escalão da política nacional e grandes empreiteiras do país, tais quais as empresas avaliadas neste trabalho.

Em seu relatório anual do ano de 2015, a empresa assinalou a tomada de decisão de reconhecimento e correção de desvios de conduta apontados em investigações relacionadas a licitações e obras do governo federal. Citou também a firmação de acordos de colaboração entre a empresa e autoridades brasileiras, comprometendo-se, inclusive, ao ressarcimento de R\$ 804 milhões aos cofres públicos. Além disso, é comentado neste relatório o Programa Interno de Incentivo à Colaboração, que tem como objetivo permitir a todos os profissionais, colaborar na identificação de atos investigados no âmbito da Operação Lava-Jato.

É interessante observar os efeitos políticos da relação da empresa com denúncias de corrupção, além da possibilidade de quebra de contratos por parte de clientes, inclusive públicos e internacionais, por motivos de quebra de confiança. E estes efeitos podem ter gerado a queda de receita no ano subsequente à divulgação pública da relação citada.

Pela falta de dados divulgados sobre a origem da receita do setor da construção da empresa, foi impossibilitada a avaliação de movimentos macroeconômicos locais sobre a Camargo Corrêa.

Mas é interessante observar que não parece ter havido recessão direta na empresa devido à crise mundial de 2008, mas somente em 2011.

Tendo em vista a estreita relação entre investimentos públicos e a demanda por construção, além do fato de a Camargo Corrêa ser, na época, a segunda maior construtora brasileira, é tangível estabelecer um paralelo entre o crescimento da receita do setor da construção da empresa e a demanda pública do desenvolvimento de infraestrutura para a Copa do Mundo de 2014.

Após a passagem deste evento e a inserção do país numa crise econômica e política, também devido às denúncias de corrupção apontadas acima, a demanda por construção do Brasil diminuiu, e este fato pode ter contribuído para a redução da receita da empresa no ano de 2015.

Assim como na Odebrecht, foi possível identificar através da avaliação da estratégia de internacionalização da Camargo Corrêa a preferência por mercados de proximidade geográfica e psíquica, com a expansão para países da América do Sul além de nações da África que também utilizam o idioma português), apontados como relevantes para internacionalização

no modelo da Escola de Uppsala. Além de que essa proximidade cultural entre o Brasil e países da África se encaixa no determinante “cultura” estudado nos modelos de Diamante e Dupla Estrela.

#### 4.1.6. Análise geral

Através da avaliação das 5 empresas, é possível traçar algumas tendências de comportamento comum. A principal é a importância da internacionalização para o crescimento sustentável e desenvolvimento das empresas, que encontram no mercado internacional a demanda que, por vezes, falta nos seus países de origem, como, em especial, no caso da ACS, que sofreu uma forte redução nas vendas por conta dos resultados da crise financeira na Espanha. Entretanto a busca por demanda não foi observada somente nos momentos de fraqueza do mercado interno, mas também em situações em que o objetivo era maximizar suas receitas, como no caso da Camargo Corrêa, que, mesmo em 2005, quando a economia brasileira estava em crescimento, buscava mercados externos.

Outra observação pertinente é a importância do mercado americano para algumas construtoras. Com exceção da Camargo Corrêa, todas as 4 empresas avaliadas possuem presença nos Estados Unidos, sendo este país de grande importância para todas, em especial à Skanska, que, conforme demonstrado no relatório de 2016, possui 36% de seus negócios na nação estadunidense. Isso mostra a grande demanda dos Estados Unidos por serviços, em especial da construção, visto que, por ser um país de dimensões continentais e o mais rico do mundo, investe constantemente em infraestrutura. O que reforça a importância das conexões entre países de origem e de operação, destacada nos modelos de Duplo e Múltiplos Diamantes e estrelas mencionados na revisão bibliográfica.

Além disso, é interessante observar como cada construtora se comportou perante à crise mundial de 2008. Enquanto Odebrecht sofreu uma pequena queda somente em 2010, possivelmente não atribuída a recessão global, visto o percentual de operações no mercado brasileiro, que não sofreu impactos instantâneos, a ACS sofreu de 2008 a 2010 com resultados no setor da construção, mas que podem ser associadas à crise de seu mercado interno. Bem como a Hochtief, que teve uma queda de receita no ano de 2009, se recuperando em seguida, possivelmente com novas estratégias de crescimento em mercados menos afetados. A Skanska, por vez, possivelmente sentiu os efeitos da crise de 2009 a 2011, quando, neste primeiro ano, o mercado americano teve resultados ruins. Tal nação é a principal fonte de renda da empresa e origem da crise financeira de 2008, e, mesmo mostrando recessão econômica somente no ano de 2009, impactou diversos setores, inclusive a construção, em anos consecutivos, cenário sentido pela Skanska nos anos mencionados.

É possível observar, inclusive, através da avaliação destas empresas, possíveis efeitos da crise do euro e da recessão econômica por qual países desenvolvidos passam atualmente, visto a retração econômica na maioria dos países analisados e os motivos citados na avaliação da Skanska. Esses efeitos referem-se ao determinante “chance” (crises e oportunidades: eventos fora do controle) dos modelos duplos e múltiplos diamantes e estrelas mencionados.

Destaca-se, ainda, que os determinantes dos modelos teóricos que foram identificados nas empresas não são únicos, sendo que os demais apenas não ficaram evidentes nos dados desta pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. Conclusões

Conforme a evolução cronológica, foi possível identificar o aperfeiçoamento de modelos de internacionalização e as teorias sobre as tomadas de decisão das empresas. E foi possível identificar a maioria dos fatores explicitados na revisão bibliográfica aplicados nas empresas de construção. A partir das teorias de internacionalização estudadas, foi possível, ainda, identificar estratégias e preferências comuns entre as construtoras avaliadas.

Segundo a Escola Nórdica, através do Modelo de Uppsala, a internacionalização ocorre, inicialmente, em mercados de proximidade psíquica e/ou geográfica, e, apesar de este estudo não ter contemplado o início das atividades externas de cada empresa, foi possível identificar preferências de algumas, como no caso da Odebrecht e da Camargo Corrêa, que possuem diversas atividades em países da América Latina (proximidade geográfica) e em países africanos de língua portuguesa (proximidade psíquica), e inclusive chegam a citar a importância destas nações.

Foi possível observar o determinante “estratégia e rivalidade”, citado nos modelos Diamante e suas derivações, nas empresas espanhola, alemã e sueca, visto que há bastante foco na otimização gerencial e de lucratividade, através de inserção de tecnologias de desenvolvimento e acompanhamento. Estes motivos conferem a elas competitividade em relação, especialmente, a construtoras locais dos ambientes externos que aquelas exploram, possibilitando a inserção nesses lugares.

Foi evidenciada, ainda, a partir dos modelos Diamante, múltiplos Diamantes e Dupla-Estrela, a participação de construtoras que possuem um forte Diamante, ou seja, que dispõem de estratégias bastante competitivas, além de se inserirem em mercados, especialmente, através de parcerias ou compra de empresas locais. Estas empresas possuem a seu favor, ainda, boas condições de demanda, especialmente em seu mercado interno, que, por mais que este não seja mais seu principal foco, disponibilizou à empresa desenvolver-se, tornando-a competitiva a nível internacional. Isso pôde ser identificado através da ACS, que, até 2007, possuía 70% de suas atividades na Espanha e mesmo assim já possuía receita suficiente para competir internacionalmente, tendo em vista as vantagens que este volume de rentabilidade promove à firma, facilitando sua entrada em mercados através da compra de empresas locais e realização de *joint-ventures*.

Em relação às derivações do modelo de Diamante, em especial o Dupla Estrela, aplicado à construção, é interessante observar a participação de empresas, principalmente, em nações que possuem Diamantes e Estrelas fortes, ou seja, que exibem boas condições de demanda, disponibilidade de infraestrutura e de empresas fornecedoras e boas condições políticas (de governo). Isso pôde ser observado através da grande participação das construtoras avaliadas nos Estados Unidos e da Austrália, por exemplo, países que possuem os fatores citados anteriormente além de boas relações políticas com as nações nativas das empresas, Espanha, Alemanha e Suécia.

Foi possível observar, também, que os indicadores econômicos não dizem muito sobre a atratividade de investimentos na construção dos países, visto que fatores governamentais e políticos têm maior influência na atração de empresas. Países com indicadores positivos de produto interno bruto são atrativos às empresas, desde que possuam políticas de investimento em infraestrutura, por exemplo, e demonstrem crescimento, gerando necessidade do setor construtivo.

Vale ressaltar a importância da internacionalização para as construtoras avaliadas, conforme seus próprios relatórios anuais salientam, devido, principalmente, à estabilidade

promovida às companhias, evitando que crises e adversidades locais interfiram muito na receita e lucratividade.

## **5.2. Sugestões para pesquisas futuras**

Ao longo deste trabalho se evidenciaram diversos assuntos pertinentes à investigação mais aprofundada, como a análise de risco em investimentos, tanto nacionais quanto internacionais e os fatores que mais importam nesta análise. A verificação de quais condições fora do controle oferecem mais risco às empresas também seria válida. Esses dois assuntos são de extrema importância na avaliação de internacionalização de uma empresa, além do método de coleta de dados para essas avaliações.

O processo de expansão internacional de uma empresa pode significar o aumento de lucro ou, até mesmo, sua sobrevivência, quando a demanda no mercado interno diminui a níveis críticos. Para isso, estudos relacionados a mercados específicos, como países de maior atratividade, levando em consideração o setor e objetivo da expansão da operação da empresa, são importantes, principalmente através dos assuntos citados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS. **ACS Group Directory: Our History**. Disponível em: <<http://www.grupoacs.com/about-ac/our-history/>>. Acesso em: 10 junho 2017.

AKERLIND, G. S. **Variation and Commonality in Phenomenography Research Methods**. Higher Education Research & Development, 2005. p.321-334.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões**. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, V. 12, N. 24, 2005, p. 43-76. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/BNDES/200512\\_7.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/BNDES/200512_7.html)> Acesso em: 17 junho 2017.

BRASIL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Brasília: Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior – CAMEX, 2009. Disponível em: <[http://investimentos.mdic.gov.br/portalmDIC////////arquivos/dwnl\\_1260377495.pdf](http://investimentos.mdic.gov.br/portalmDIC////////arquivos/dwnl_1260377495.pdf)> Acesso em: 13 junho 2017.

CAMPOS, P. H. 5ª Conferência Internacional de História Econômica. **O processo de transnacionalização das empreiteiras brasileiras, 1969-2010: uma abordagem quantitativa**. Niterói, 2014.

CANTALICE, R. S. A internacionalização da economia: o processo de globalização. **Anuário Exame (2005/2006)**. São Paulo: Editora Abril, 2005.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de Internacionalização de Empresas**. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 2, n. 1, 2007. p. 1-25.

CERVO, A. L. **Internacionalização da economia brasileira**. Brasília: Thesaurus Editora de Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.thesaurus.com.br/livro-na-rua/acervo/a-internacionalizacao-da-economia-brasileira>>. Acesso em: 23 maio 2017.

CHANGALI, S.; MOHAMMAD, A.; VAN NIEWLAND, M. **The construction productivity imperative**. McKinsey & Co. 2015.

CINTRA, M. A. M. A Crise Econômica Mundial e a Quarta Revolução Industrial. **Carta Capital**. 25 de Fevereiro de 2016. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/blog-do-grri/a-crise-economica-mundial-e-a-quarta-revolucao-industrial>>. Acesso em: 18 junho 2017.

CONSTRUBUSINESS – CONGRESSO BRASILEIRO DA CONSTRUÇÃO, 12, 2016, São Paulo, **Investir com Responsabilidade**. 144 p.

CRETOIU, S. L. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Núcleo de negócios internacionais. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2011. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=xtrONjCd-m4>>. Acesso em: 24 maio 2017.

DUNNING, J. H. **The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions.** Journal of International Business Studies, 1988, p. 1-31.

DUNNING, J. H. **The geographical sources of the competitiveness of firm: some results of a new survey.** Transnational Corporations, v. 5, n. 3, 1996, p. 1-29.

DUNNING, J. H. **Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach.** In: The international allocation of economic activity, London, 1977. p. 395-418.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise.** Asia Pacific Journal of Management, 2008.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational enterprises and the global economy.** Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

ENGINEERING NEWS-RECORD. **The 2016 Top 250 International Contractors.** Disponível em: <<http://www.enr.com/toplists/2016-Top-250-International-Contractors1>>. Acesso em: 13 junho 2017.

FERRAZ FILHO, G. T. **A transnacionalização da grande engenharia brasileira.** Campinas, 1981. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

HILAL, A; HEMAIS, C A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras.** Curitiba: Revista de Administração Contemporânea. vol.7, n.1, 2003, p. 109-124. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552003000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000100006)> Acesso em: 13 junho 2017.

HOCHTIEF GROUP. **History.** Disponível em: <[http://www.hochtief.com/hochtief\\_en/74.jhtml?s=0](http://www.hochtief.com/hochtief_en/74.jhtml?s=0)>. Acesso em: 10 junho 2017.

HUSZAGH, S.M.; FOX, R.J.; DAY, E. **Global Marketing: an empirical investigation.** Columbia Journal of World Business, Twentieth Anniversary Issue, 1985. p.31-43.

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment.** 1960. Tese (Doutorado – University of Cambridge). Cambridge, MA, Estados Unidos.

JOHANSON, J. E VAHLNE, J-E. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments.** Journal of International Business Studies, 8(1), 1977, p. 23-32.

JOHANSON, J.; WIERDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm – four Swedish cases.** Durham: Journal of Management Studies, 1975. p. 305-322.

LACERDA, A C. et al. **Economia brasileira.** São Paulo: Editora Saraiva, 4.ed, 2010.



MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Evolução do Emprego do CAGED – EEC**. Anual. Disponível em:  
<<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetor>> Acesso em: 9 abril 2017.

MUTTI, C. N. **The drivers of Brazilian contractors' competitiveness in the international Market**. Reading, Reino Unido, 2004. Tese (Doutorado). School Of Construction Management and Engineering, University of Reading.

MUTTI, C. N. **Competitividade de grandes construtoras brasileiras no mercado internacional: apresentação do modelo elaborado**. Reading, 2004.

MUTTI, C. N.; ARAÚJO, H. N.; FLANAGAN, R. **Aspectos estratégicos da internacionalização de grandes construtoras brasileiras: vantagens e obstáculos**. In: XI ENTAC, Florianópolis, 2006. p. 2496–2505.

ODEBRECHT. **Relatórios Anuais**, Brasil. 2007- Anual. Disponível em:  
<<http://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/publicacoes/relatorios-anuais>> Acesso em: 15 outubro 2016.

OFORI, G. **Framework for analyzing International construction**. In: Construction Management and Economics, ed. 21, 2003. p. 379-91.

OLIVEIRA, E. L.; GIVISIEZ, G. H.; GONÇALVEZ, E. L. **Demanda futura por moradias no Brasil 2003-2023: uma abordagem demográfica**. Brasília: Ministério das Cidades, 2009.

PÉREZ, C. A crise continua aí: cuidado com as réplicas. **El País**. Bruxelas, out. 2014. Disponível em:

<[http://brasil.elpais.com/brasil/2014/10/25/internacional/1414255489\\_718029.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2014/10/25/internacional/1414255489_718029.html)> Acesso em: 20 junho 2017.

PINTO, L. J.; GOMES, J. S. **Dificuldades encontradas na internacionalização dos negócios para o México: um estudo comparativo entre o restaurante Spoleto e a rede China in box**. Revista Ambiente Contábil, UFRN, Natal. V. 2, p. 67-78. 2010

PRATES, R. C.; BALBINOT, Z. **Integrando as abordagens de Uppsala e do paradigma eclético: um modelo econométrico**. Rio de Janeiro: XXXIV Encontro da ANPAD. 2010.

ROCHA, A. **A internacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2002.

SANTOS, L. B. **Políticas públicas e internacionalização de empresas brasileiras**.

Uberlândia: Revista Sociedade & Natureza. Ed. 27, 2015, p. 37-52. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/sn/v27n1/0103-1570-sn-27-1-0037.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2017.

SILVA, R. B. et al. **Fatores dimensionais da internacionalização nas empresas com governança corporativa da BM&Fbovespa**. Fortaleza: 20º Congresso Brasileiro de Contabilidade. 2016. Disponível em:

<<http://cbc.cfc.org.br/comitecientifico/images/stories/trabalhos/317C.pdf>>. Acesso em: 15 abril 2017.

SILVA, R. C.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. **Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia.** *Gestão & Regionalidade*. Vol. 26. Nº 76. 2010. p. 43-62.

SILVA, E. R.; RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. A internacionalização do agronegócio brasileiro: gradualismo, aprendizagem e redução dos custos de transação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31. Rio de Janeiro. **Anuais...** Rio de Janeiro, ENANPAD, 2007.

SKANSKA GROUP. **About us: Our History.** Disponível em: <<http://group.skanska.com/about-us/our-history/>>. Acesso em: 10 junho 2017.

SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas.** 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985 (publicada originalmente em 1776). Em: Revista contemporânea de contabilidade, Florianópolis, v.3, n.5, 2006, p. 75-96

THE WORLD BANK. GDP Ranking. **Gross Domestic Product Ranking Table.** Disponível em: <<http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>>. Acesso em: 22 maio 2017.

THORNE, S. **Data Analysis in Qualitative Research.** *Evidence-Based Nursing* 2000; 3:68-70. Disponível em: <<http://ebn.bmj.com/content/3/3/68> >. Acesso em: 06 junho 2017.

VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 13-28.

WIKIPEDIA. **Hochtief Aktiengesellschaft.** Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Hochtief>>. Acesso em: 10 abril 2017.

## BIBLIOGRAFIA

AMCHAM BRASIL. **Custo Brasil coloca barreiras à internacionalização de empresas brasileiras.** 2013. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/comites/regionais/amcham-sao-paulo/noticias/2013/custo-brasil-coloca-barreiras-a-internacionalizacao-de-empresas-brasileiras>> Acesso em: 9 abril 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Câmbio e Capitais Internacionais. **Taxas de Câmbio.** Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpesq.asp?id=txcotacao>> Acesso em: 18 maio 2017.

BEMVINDO, B. S. **O processo de internacionalização de uma Multinacional Brasileira: Estudo do Caso Vale.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014

BRASKEM. **Perfil.** Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/perfil>>. Acesso em: 18 junho 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Rangel: Ciclos longos e dualidade.** Salvador: ANTEC, 1994.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach.** *Journal of International Business Studies*, v. 29, n.3, 1998, p. 539-561.

COSTA, A. P. et al. **Atas do 5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa: Investigação Qualitativa em Engenharia e Tecnologia**. CIAIQ2016, v. 4, 2016. Disponível em: <<http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/1069/1042>>. Acesso em: 06 junho 2017.

DUNNING, J. H. **Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach**. In: *The internationalization of the firm*, 1999, p. 61-79.

FEDERAL RESERVE BANK OF ST. LOUIS. **Gross Domestic Product: Quarterly** Disponível em: <<https://fred.stlouisfed.org/release/tables?rid=53&eid=12998>>. Acesso em: 15 maio 2017.

GÓMEZ, M. V. Espanha está há cinco anos com desemprego acima de 20%. **El País**. Madri, abr. 2016. Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2016/04/28/internacional/1461825960\\_689667.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2016/04/28/internacional/1461825960_689667.html)> Acesso em: 20 junho 2017.

GOURMELON, G. Global Plastic Production Rises, Recycling Lags: **New Worldwatch Institute analysis explores trends in global plastic consumption and recycling**. 22 de Junho de 2017. Disponível em: <<http://www.worldwatch.org/global-plastic-production-rises-recycling-lags-0>>. Acesso em: 18 junho 2017.

GRASEL, D.; SANTANA, E. A. **Determinantes do investimento no Brasil: 1980/90**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Coordenadoria de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina.

GRUBEL, H. **Internationally diversified portfolios: welfare gains and capital flows**. *American Economic Review*, v. 58, 1968, p. 1299-1314.

GUZI, D. **Avaliação da cultura organizacional na gestão de empresas: indústria da construção civil**. Florianópolis, 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal de Santa Catarina.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas Nacionais Trimestrais**, Brasil. 1998- Trimestral.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estimativas de População. **Estimativas para 1º de julho de 2009**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/estimativa.shtm>>. Acesso em: 18 maio 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Emprego**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default.shtm)>. Acesso em: 18 maio 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Sistema de Contas Nacionais Trimestrais. **Contas Nacionais Trimestrais**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>>. Acesso em: 18 maio 2017.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. **Internationalization in industrial systems – a network approach compared with the transaction-cost approach**. *International Studies of Management and Organization*, 17, 1987, p. 34-48.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **Business relationship learning and commitment in the internationalization process**. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, 2003, p. 83-101.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. **The Uppsala internationalization model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership**. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 2009, p. 1411-1431.

KONDRATIEFF, N. D. **The long waves of economic life**. 1926.

LEVY, H.; SARNAT, M. **International diversification of investment portfolios**. *American Economic Review*, v. 60, 1970, p. 668-675.

LISBOA, J. et al. **Introdução à gestão de organizações**. Porto: Vida Econômica Editorial, ed. 3, 2011.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Programa de Aceleração do Crescimento: Sobre o PAC**. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac>>. Acesso em: 18 junho 2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Perfil do Município**. Disponível em: <[http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_perfil\\_municipio/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php)>. Acesso em: 10 abril 2017.

NETZ, C. O Homem que criou a Camargo Correia. **Revista Época**. 31 de Março de 2009. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI66054-15223,00-O+HOMEM+QUE+CRIOU+A+CAMARGO+CORREA.html>>. Acesso em: 13 junho 2017.

ODEBRECHT. **Organização Odebrecht: História**. Disponível em: <<http://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/historia>>. Acesso em: 10 junho 2017.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. **Toward a theory of international new ventures**. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, 1994, p. 45-64.

RANGEL, I. **O Brasil na fase “b” do 4º Kondratieff**. São Paulo: 33º Congresso da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 1981.

SANT ANNA, J. P. **Perspectivas 2017 – Plásticos: Consumidores de transformados projetam aumento gradativo de demandas para os próximos anos**. 4 abril 2017. Disponível em: <<http://www.plastico.com.br/perspectivas-2017-plasticos-consumidores-de-transformados-projetam-aumento-gradativo-de-demanda-para-os-proximos-anos/2/>>. Acesso em: 18 junho 2017.

SILVA, H. A. **Análise da contribuição do desempenho financeiro e dos ativos intangíveis como fatores explicativos para a evidência da responsabilidade social empresarial**. Florianópolis, 2012. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Coordenadoria de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina.

UTSUMI, I. 20 Largest Construction Companies in Brazil. **The Brazil Business**. 26 de maio 2014. Disponível em: <<http://thebrazilbusiness.com/article/20-largest-construction-companies-in-brazil>> Acesso em: 10 abril 2017.

**APÊNDICES****APÊNDICE A - Moedas em relação ao dólar americano (US\$)**

	EUR (€)	SEK (kr)	BRL (R\$)
2006	€ 1,32	6,86 kr	R\$ 2,18
2007	€ 1,47	6,43 kr	R\$ 1,95
2008	€ 1,46	6,59 kr	R\$ 1,84
2009	€ 1,39	7,65 kr	R\$ 2,00
2010	€ 1,32	7,21 kr	R\$ 1,76
2011	€ 1,39	6,49 kr	R\$ 1,68
2012	€ 1,29	6,77 kr	R\$ 1,96
2013	€ 1,33	6,52 kr	R\$ 2,16
2014	€ 1,32	6,90 kr	R\$ 2,35
2015	€ 1,11	8,44 kr	R\$ 3,33
2016	€ 1,11	8,56 kr	R\$ 3,49

Fonte: do autor a partir de relatórios anuais Skanska e Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha

**APÊNDICE B – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS (VALORES EM MILHÕES)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RECEITA BRUTA	€ 12.113,89	€ 21.311,70	€ 16.010,00	€ 15.605,90	€ 15.379,70	€ 28.472,00
% INTERNACIONAL	16,20%	23,70%	22,00%	26,00%	32,00%	72,50%
CRESCIMENTO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO	11,40%	8,90%	-9,90%	-8,16%	-9,52%	71,75%
RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	€ 5.724,80	€ 7.352,90	€ 6.625,00	€ 6.125,30	€ 5.593,10	€ 19.802,00
% PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO NA RECEITA BRUTA	48,00%	34,00%	41,00%	39,00%	36,00%	69,55%
% RECEITA NO MERCADO INTERNO	83,80%	76,30%	78,00%	74,00%	68,00%	27,50%
% RECEITA NO MERCADO EXTERNO	16,20%	23,70%	22,00%	26,00%	32,00%	72,50%
RECEITA NO MERCADO INTERNO					€ 7.823,00	
RECEITA NO MERCADO EXTERNO					€ 20.649,00	
RECEITA INTERNA DA CONSTRUÇÃO	€ 6.319,10	€ 6.920,30	€ 5.809,00	€ 4.698,40	€ 3.725,90	€ 2.943,00
% RECEITA INTERNA DA CONSTRUÇÃO	93,60%	94,10%	88,00%	77,00%	67,00%	37,62%
RECEITA EXTERNA DA CONSTRUÇÃO	€ 431,20	€ 432,70	€ 816,00	€ 1.426,90	€ 18.667,20	€ 16.859,00
% RECEITA EXTERNA DA CONSTRUÇÃO	6,40%	5,90%	12,00%	23,00%	33,00%	81,65%
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	€ 971,60	€ 2.486,50	€ 1.097,00	€ 1.079,90	€ 1.312,60	€ 782,00
LUCRO LÍQUIDO DA CONSTRUÇÃO	€ 290,70	€ 314,53	€ 276,60	€ 245,09	€ 221,45	€ 474,43
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - CONSTRUÇÃO	€ 443,18	€ 484,50	€ 400,50	€ 350,13	€ 319,45	€ 669,04
% LUCRO EM RELAÇÃO À RECEITA BRUTA (CONSTRUÇÃO)	5,08%	4,28%	4,18%	4,00%	3,96%	2,40%

**APÊNDICE C – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS (VALORES EM MILHÕES)**

	2012	2013	2014	2015	2016
RECEITA BRUTA	€ 38.396,00	€ 38.373,00	€ 34.881,00	€ 34.925,00	€ 31.975,00
% INTERNACIONAL	84,40%	86,30%	84,00%	83,10%	86,57%
CRESCIMENTO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO	33,29%	-0,42%	-14,48%	-1,98%	-4,55%
RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	€ 29.683,00	€ 29.559,00	€ 25.820,00	€ 25.319,00	€ 24.216,00
% PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO NA RECEITA BRUTA	77,31%	77,03%	74,02%	72,50%	75,73%
% RECEITA NO MERCADO INTERNO	15,60%	13,70%	16,00%	16,90%	13,43%
% RECEITA NO MERCADO EXTERNO	84,40%	86,30%	84,00%	83,10%	86,57%
RECEITA NO MERCADO INTERNO	€ 5.975,00	€ 5.245,00	€ 5.581,00	€ 5.887,00	€ 4.293,00
RECEITA NO MERCADO EXTERNO	€ 32.421,00	€ 33.128,00	€ 29.300,00	€ 29.038,00	€ 27.682,00
RECEITA INTERNA DA CONSTRUÇÃO	€ 1.810,00	€ 1.393,00	€ 1.415,00	€ 1.368,00	€ 5,91
% RECEITA INTERNA DA CONSTRUÇÃO	30,29%	26,56%	25,35%	23,24%	0,14%
RECEITA EXTERNA DA CONSTRUÇÃO	€ 27.873,00	€ 28.166,00	€ 24.405,00	€ 23.951,00	€ 24.210,09
% RECEITA EXTERNA DA CONSTRUÇÃO	85,97%	85,02%	83,29%	82,48%	87,46%
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	€ 705,00	€ 580,00	€ 717,00	€ 725,00	€ 751,02
LUCRO LÍQUIDO DA CONSTRUÇÃO	€ 720,34	€ 676,90	€ 438,07	€ 573,59	€ 494,31
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - CONSTRUÇÃO	€ 904,03	€ 1.017,28	-€ 37,22	€ 724,55	€ 654,08
% LUCRO EM RELAÇÃO À RECEITA BRUTA (CONSTRUÇÃO)	2,43%	2,29%	1,70%	2,27%	2,04%



**APÊNDICE D – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA HOCHTIEF (VALORES EM MILHÕES)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RECEITA BRUTA	€ 16.720,00	€ 18.770,00	€ 21.640,00	€ 20.560,00	€ 23.300,00	€ 25.790,00
CRESCIMENTO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO		10,23%	12,24%	-4,60%	13,49%	13,90%
RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	€ 15.753,10	€ 17.548,10	€ 19.995,70	€ 19.117,00	€ 22.098,50	€ 25.666,30
% PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO NA RECEITA BRUTA	94,22%	93,49%	92,40%	92,98%	94,84%	99,52%
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS	€ 338,05	€ 501,32	€ 520,12	€ 600,47	€ 756,57	-€ 127,00
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - CONSTRUÇÃO	€ 323,04	€ 331,09	€ 369,86	€ 556,88	€ 676,00	-€ 49,86
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - AMÉRICAS	€ 58,76	€ 76,01	€ 76,89	€ 93,52	€ 126,50	€ 142,45
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - ÁSIA/PACÍFICO	€ 262,18	€ 404,49	€ 327,21	€ 432,93	€ 512,67	-€ 285,37
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - EUROPA	€ 2,10	-€ 149,40	-€ 34,25	€ 30,43	€ 36,83	€ 93,07
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	€ 201,40	€ 341,00	€ 342,20	€ 408,20	€ 546,30	-€ 167,90
LUCRO LÍQUIDO DA CONSTRUÇÃO	€ 162,91	€ 206,05	€ 208,31	€ 315,85	€ 340,75	€ 14,57

**APÊNDICE E – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA HOCHTIEF (VALORES EM MILHÕES)**

	2012	2013	2014	2015	2016
RECEITA BRUTA	€ 29.690,00	€ 29.050,00	€ 24.310,00	€ 23.950,00	€ 22.290,00
CRESCIMENTO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO	13,27%	-2,25%	-19,66%	-1,57%	-7,34%
RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	€ 29.593,10	€ 28.940,70	€ 24.186,50	€ 23.812,30	€ 22.183,80
% PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO NA RECEITA BRUTA	99,67%	99,62%	99,49%	99,43%	99,52%
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS	€ 546,42	€ 799,82	-€ 177,10	€ 523,40	€ 620,70
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - CONSTRUÇÃO	€ 503,30	€ 656,60	-€ 78,80	€ 551,80	€ 654,40
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - AMÉRICAS	€ 63,50	€ 94,00	€ 108,40	€ 154,90	€ 203,80
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - ÁSIA/PACÍFICO	€ 411,10	€ 499,80	-€ 114,50	€ 424,40	€ 431,90
LUCRO ANTES DE IMPOSTOS - EUROPA	€ 28,70	€ 62,80	-€ 72,70	-€ 27,50	€ 18,70
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	€ 385,60	€ 545,40	-€ 131,80	€ 333,20	€ 433,50
LUCRO LÍQUIDO DA CONSTRUÇÃO	€ 243,49	€ 263,63	€ 566,46	€ 244,50	€ 358,00

**APÊNDICE F – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA HOCHTIEF – VENDAS POR REGIÃO (VALORES EM MILHÕES)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RECEITA BRUTA	€ 16.720,00	€ 18.770,00	€ 21.640,00	€ 20.560,00	€ 23.300,00	€ 25.790,00
ALEMANHA	13,30%	12,80%	13,00%	11,10%	7,80%	7,80%
RESTO DA EUROPA	7,50%	8,60%	8,60%	7,30%	5,40%	4,00%
AMERICA	41,20%	38,90%	37,80%	33,20%	29,50%	26,20%
ÁSIA/PACÍFICO	38,00%	39,70%	40,60%	48,40%	57,30%	62,00%

**APÊNDICE G – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA HOCHTIEF – VENDAS POR REGIÃO (VALORES EM MILHÕES)**

	2012	2013	2014	2015	2016
RECEITA BRUTA	€ 29.690,00	€ 29.050,00	€ 24.310,00	€ 23.950,00	€ 22.290,00
ALEMANHA	7,20%	7,30%	6,00%	4,30%	4,70%
RESTO DA EUROPA	3,60%	3,70%	4,40%	4,40%	4,10%
AMERICA	27,30%	29,70%	38,10%	45,80%	41,10%
ÁSIA/PACÍFICO	61,90%	59,30%	51,50%	45,50%	50,10%

**APÊNDICE H – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA SKANSKA (VALORES EM MILHÕES)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RECEITA BRUTA	SEK 122.708,96	SEK 141.768,90	SEK 143.708,49	SEK 136.764,36	SEK 121.647,90	SEK 122.546,13
RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	SEK 118.710,00	SEK 132.495,00	SEK 139.498,00	SEK 130.792,00	SEK 113.213,00	SEK 114.972,00
% DE PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO NA RECEITA BRUTA	96,74%	93,46%	97,07%	95,63%	93,07%	93,82%
INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT	SEK 151,00	SEK 116,00	SEK 55,00	SEK 151,00	SEK 319,00	SEK 286,00
RECEITA NO MERCADO INTERNO da construção	SEK 24.123,00	SEK 27.389,00	SEK 30.264,00	SEK 25.004,00	SEK 23.232,00	SEK 27.014,00
RECEITA América Latina DA CONSTRUÇÃO	SEK 3.757,00	SEK 3.974,85	SEK 5.623,00	SEK 6.016,00	SEK 5.671,00	SEK 6.021,00
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	SEK 3.655,00	SEK 4.121,00	SEK 3.157,00	SEK 3.628,00	SEK 3.940,00	SEK 7.595,00
ARRECADADAÇÃO DA CONSTRUÇÃO	SEK 486,30	SEK 691,29	SEK 570,71	SEK 659,74	SEK 608,60	SEK 534,21
% CRESCIMENTO RECEITA - CONSTRUÇÃO	-	11,61%	5,29%	-6,24%	-13,44%	1,55%
% CRESCIMENTO ARRECADADAÇÃO - CONSTRUÇÃO	-	33,24%	-15,39%	34,19%	-13,06%	-20,99%
% EFICIÊNCIA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO	2,81%	3,35%	2,70%	3,86%	3,88%	3,02%

**APÊNDICE I – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA SKANSKA (VALORES EM MILHÕES)**

	2012	2013	2014	2015	2016
RECEITA BRUTA	SEK 131.857,20	SEK 136.315,35	SEK 145.026,24	SEK 153.049,00	SEK 151.307,00
RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	SEK 124.509,00	SEK 127.501,00	SEK 128.890,00	SEK 140.648,00	SEK 138.001,00
% DE PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO NA RECEITA BRUTA	94,43%	93,53%	88,87%	91,90%	91,21%
INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT	SEK 242,00	SEK 87,00	SEK 163,00	SEK 106,00	SEK 237,00
RECEITA NO MERCADO INTERNO da construção	SEK 28.236,00	SEK 29.637,00	SEK 29.565,00	SEK 27.154,00	SEK 26.321,00
RECEITA América Latina DA CONSTRUÇÃO	SEK 8.224,00	SEK 8.492,00	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	SEK 2.861,00	SEK 3.769,00	SEK 4.108,00	SEK 4.929,00	SEK 6.526,00
ARRECADADAÇÃO DA CONSTRUÇÃO	SEK 513,15	SEK 587,88	SEK 653,91	SEK 459,28	SEK 414,30
% CRESCIMENTO RECEITA - CONSTRUÇÃO	8,30%	2,40%	1,09%	9,12%	-1,88%
% CRESCIMENTO ARRECADADAÇÃO - CONSTRUÇÃO	0,20%	10,33%	17,71%	-14,14%	-8,47%
% EFICIÊNCIA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO	2,79%	3,01%	3,50%	2,75%	2,57%

**APÊNDICE J – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA SKANSKA – VENDAS, DA CONSTRUÇÃO, POR REGIÃO (VALORES EM MILHÕES)**

RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	SEK	118.710,00	SEK	132.495,00	SEK	139.498,00	SEK	130.792,00	SEK	113.213,00	SEK	114.972,00
SUÉCIA		20,32%		20,67%		21,69%		19,12%		20,52%		23,50%
NORUEGA		8,96%		9,63%		9,57%		8,60%		9,92%		10,89%
DINAMARCA		3,22%		2,44%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
FINLÂNDIA		7,06%		2,83%		6,74%		5,47%		6,09%		7,10%
POLÔNIA		5,75%		5,96%		5,46%		5,65%		7,97%		9,00%
REPÚBLICA TCHECA		9,50%		8,61%		9,66%		8,98%		7,61%		5,80%
REINO UNIDO		10,37%		13,35%		12,84%		14,06%		12,55%		11,06%
ESTADOS UNIDOS		31,64%		28,69%		30,01%		33,53%		30,33%		27,42%
AMÉRICA LATINA		3,16%		3,28%		4,03%		4,60%		5,01%		5,24%

**APÊNDICE K – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA SKANSKA – VENDAS, DA CONSTRUÇÃO, POR REGIÃO (VALORES EM MILHÕES)**

RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	SEK	124.509,00	SEK	127.501,00	SEK	128.890,00	SEK	140.648,00	SEK	138.001,00
SUÉCIA		22,68%		23,24%		22,94%		0,00%		0,00%
NORUEGA		11,38%		11,21%		10,55%		0,00%		0,00%
DINAMARCA		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
FINLÂNDIA		6,24%		4,71%		5,21%		0,00%		0,00%
POLÔNIA		7,15%		6,80%		8,00%		0,00%		0,00%
REPÚBLICA TCHECA		4,47%		3,23%		3,76%		0,00%		0,00%
REINO UNIDO		10,05%		9,72%		11,78%		0,00%		0,00%
ESTADOS UNIDOS		31,45%		34,33%		37,60%		0,00%		0,00%
AMÉRICA LATINA		6,61%		6,66%		0,00%		0,00%		0,00%

**APÊNDICE L – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA ODEBRECHT (VALORES EM MILHÕES)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RECEITA BRUTA	R\$ 24.031,00	R\$ 31.406,00	R\$ 40.954,00	R\$ 40.640,00	R\$ 53.860,00	R\$ 71.009,00
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	R\$ 127,00	R\$ 451,00		R\$ 1.122,00	R\$ 2.787,00	R\$ 45,00
EBITDA	R\$ 2.526,00	R\$ 3.647,00	R\$ 4.592,00	R\$ 4.247,00	R\$ 6.224,00	R\$ 7.113,00
EBITDA DA CONSTRUÇÃO	R\$ 550,00		R\$ 2.314,00			
RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	R\$ 7.425,00	R\$ 8.867,00	R\$ 16.925,00	R\$ 18.721,00	R\$ 16.663,00	R\$ 22.200,00
RECEITA BRUTA INTERNA	R\$ 15.618,00	R\$ 20.752,00	R\$ 23.269,00	R\$ 22.104,00	R\$ 35.233,00	R\$ 42.936,00
% CRESCIMENTO RECEITA - CONSTRUÇÃO	-	19,42%	90,88%	10,61%	-10,99%	33,23%
% INTERNACIONAL DA RECEITA	64,99%	66,08%	56,82%	54,39%	65,42%	60,47%

**APÊNDICE M – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA ODEBRECHT (VALORES EM MILHÕES)**

	2012	2013	2014	2015	2016
RECEITA BRUTA	R\$ 84.431,00	R\$ 96.930,00	R\$ 107.679,00	R\$ 132.500,00	
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	-R\$ 1.582,00	R\$ 491,00	R\$ 498,00	-R\$ 298,00	
EBITDA	R\$ 8.286,00	R\$ 11.418,00	R\$ 14.879,00	R\$ 20.759,00	
EBITDA DA CONSTRUÇÃO	R\$ 2.874,00	R\$ 3.163,00	R\$ 3.157,00	R\$ 5.812,52	
RECEITA BRUTA DA CONSTRUÇÃO	R\$ 29.229,00	R\$ 32.928,00	R\$ 33.140,00	R\$ 57.902,50	
RECEITA BRUTA INTERNA	R\$ 47.787,95	R\$ 54.280,80			
% CRESCIMENTO RECEITA - CONSTRUÇÃO	31,66%	12,66%	0,64%	74,72%	
% INTERNACIONAL DA RECEITA	56,60%	56,00%	-	-	

**APÊNDICE N – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA CAMARGO CORRÊA (VALORES EM MILHÕES)**

	2006	2007	2008	2009	2010
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 8.367,80	R\$ 10.484,00	R\$ 13.167,10	R\$ 16.182,90	R\$ 17.940,00
% INTERNACIONAL					
CRESCIMENTO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO		36,63%	37,46%	16,89%	4,76%
RECEITA LÍQUIDA DA CONSTRUÇÃO	R\$ 1.896,50	R\$ 2.992,90	R\$ 4.785,50	R\$ 5.758,20	R\$ 6.045,78
% PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO NA RECEITA LÍQUIDA	22,66%	28,55%	36,34%	35,58%	33,70%
INCORPORAÇÃO	R\$ 153,30	R\$ 230,20	R\$ 579,30	R\$ 632,00	R\$ 1.022,58
% INCORPORAÇÃO	1,83%	2,20%	4,40%	3,91%	5,70%
% RECEITA NO MERCADO INTERNO		87,00%	85,00%	50 obras no brasil%	41 obras no brasil%
% RECEITA NO MERCADO EXTERNO		13,00%	15,00%	11 obras no exterior%	9 obras no exterior%
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	R\$ 863,90	R\$ 1.476,00	R\$ 981,90	R\$ 1.629,70	R\$ 1.300,00
LUCRO LÍQUIDO DA CONSTRUÇÃO	R\$ 66,50	R\$ 143,50	R\$ 280,10	R\$ 642,10	R\$ 298,00
LUCRO LÍQUIDO DA INCORPORAÇÃO	R\$ 1,70	R\$ 3,90	R\$ 37,10	R\$ 38,10	R\$ 95,00

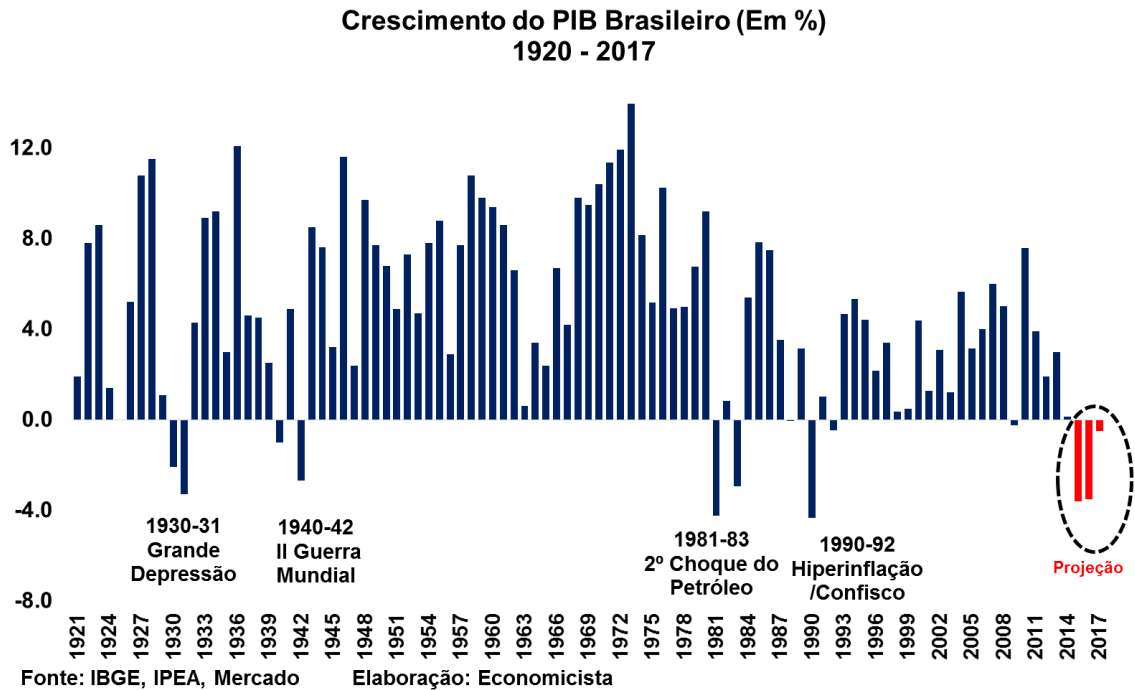


**APÊNDICE O – DADOS DE ANÁLISE DA EMPRESA CAMARGO CORRÊA (VALORES EM MILHÕES)**

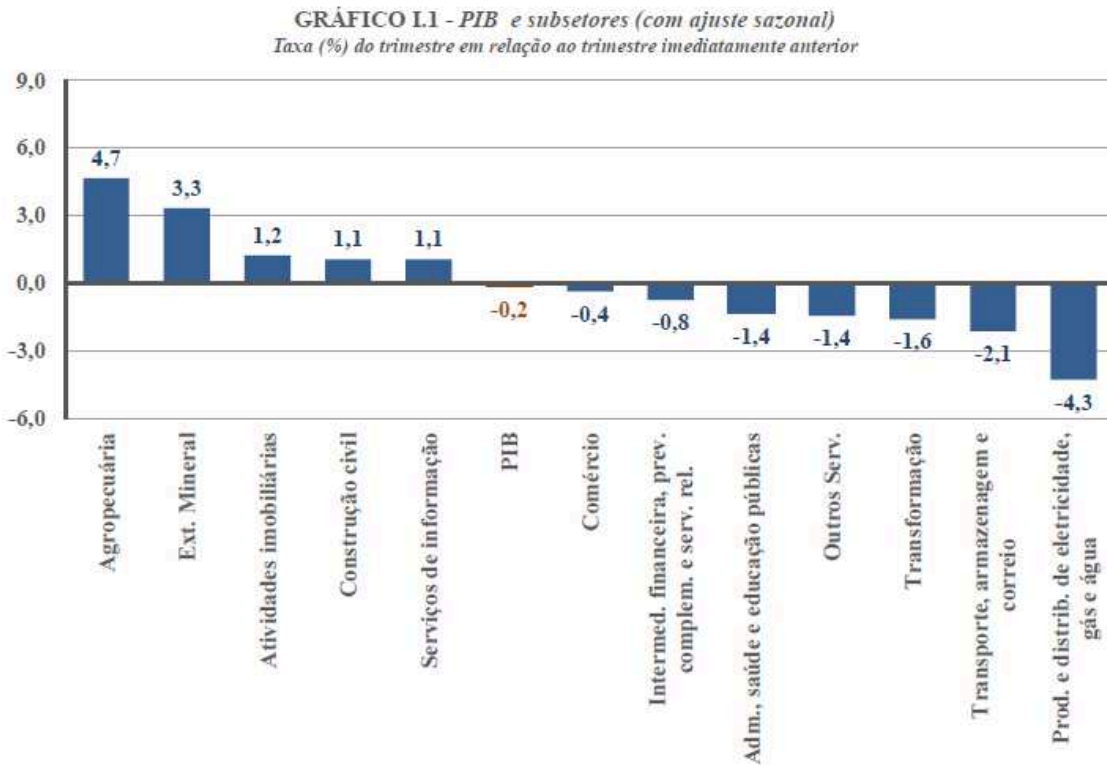
	2011	2012	2013	2014	2015
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 17.304,00	R\$ 23.372,00	R\$ 25.821,00	R\$ 26.071,00	R\$ 21.477,00
% INTERNACIONAL					
CRESCIMENTO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO	-17,24%	11,39%	1,09%	6,71%	-45,38%
RECEITA LÍQUIDA DA CONSTRUÇÃO	R\$ 5.156,59	R\$ 5.819,63	R\$ 5.884,00	R\$ 6.307,00	R\$ 4.338,35
% PARTICIPAÇÃO DA CONSTRUÇÃO NA RECEITA LÍQUIDA	29,80%	24,90%	22,79%	24,19%	20,20%
INCORPORAÇÃO	R\$ 951,72	R\$ 1.077,00	R\$ 513,00	R\$ 487,00	R\$ 493,97
% INCORPORAÇÃO	5,50%	5,50%	1,99%	1,87%	2,30%
% RECEITA NO MERCADO INTERNO					
% RECEITA NO MERCADO EXTERNO					
LUCRO LÍQUIDO TOTAL	R\$ 588,00				
LUCRO LÍQUIDO DA CONSTRUÇÃO	-R\$ 188,00				
LUCRO LÍQUIDO DA INCORPORAÇÃO	-R\$ 127,00	-	-	-	-

ANEXOS

ANEXO A: taxa do PIB em relação ao trimestre anterior, 4º trimestre de 2014

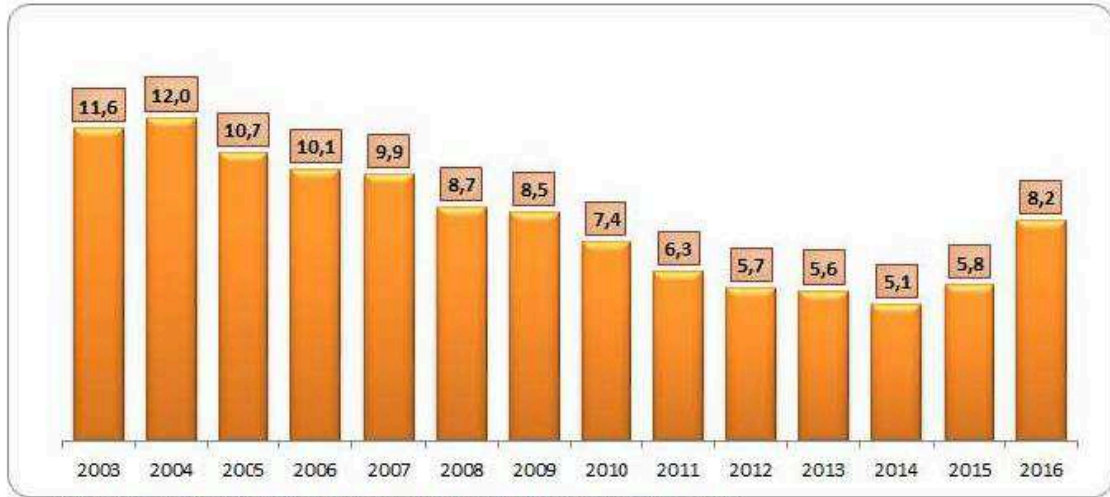


ANEXO B: taxa do PIB em relação ao trimestre anterior, 1º trimestre de 2015



## ANEXO C: TAXA DE DESEMPREGO EM SEIS REGIÕES METROPOLITANAS, NO BRASIL, DE 2003 A 2016

O gráfico a seguir mostra a evolução, da taxa de desocupação nos meses de FEVEREIRO, de 2003 a 2016, para o conjunto das seis regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa.



FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego.