

**A Cadeia de Valor das empreiteiras internacionais**  
**The Value Chain of international contractors**  
**La Cadena de Valor de los contratistas internacionales**

Recebido: 28/11/2023 | Revisado: 26/03/2024 | Aceito: 03/06/2024 | Publicado: 04/06/2024

**Domingos Sávio Fonseca Viegas**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2659-3915>

Graduado em Engenharia de Produção Civil – CEFET/MG, Brasil

E-mail: [domingos\\_viegas@hotmail.com](mailto:domingos_viegas@hotmail.com)

**Gustavo Lima de Carvalho**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0551-351X>

Graduado em Engenharia de Produção Civil – CEFET/MG, Brasil

E-mail: [gustavolcarv@gmail.com](mailto:gustavolcarv@gmail.com)

**Ítalo Brener de Carvalho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8466-5215>

Docente Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG, Brasil

E-mail: [italobrener@cefetmg.br](mailto:italobrener@cefetmg.br)

## **Resumo**

Este artigo apresenta o desenvolvimento da Cadeia de Valor de Empreiteiras Brasileiras e seu Processo de Internacionalização nos mercados de atuação. Para mapear o processo foi necessário o (1) levantamento histórico bibliográfico da constituição e (2) crescimento e das (3) causas e consequências associadas ao processo de internacionalização das grandes empreiteiras brasileiras. A metodologia empregada neste estudo se classifica como um ensaio teórico, com análise exploratória da bibliografia referente ao tema. O objetivo de estudo deste trabalho é apontar as premissas convergentes e pontos críticos que possam destacar o setor industrial da construção pesada brasileira das quatro maiores empresas que atuam nos negócios internacionais.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Empreiteiras; Globalização; Construção.

## **Abstract**

This article presents the development of the value chain of Brazilian contractors and their process of internationalization of markets. To map the process, it was necessary to survey the bibliographic history of the constitution and walk, the causes and consequences associated with the internationalization process of

large Brazilian contractors. The methodology used in this study is classified as a theoretical essay, with exploratory analysis of the bibliographic on the subject with the objective of pointing out future study premises as well as critical points that may highlight the Brazilian heavy construction industrial sector and its presence in international business.

**Keywords:** Internationalization; Contractors; Globalization; Construction.

## Resumen

Este artículo presenta el desarrollo de la cadena de valor de las empresas contratistas brasileñas y su proceso de internacionalización de los mercados en los que actúan. Para mapear el proceso, fue necesario realizar un levantamiento histórico bibliográfico de la constitución y el camino, de las causas y consecuencias asociadas al proceso de internacionalización de las grandes constructoras brasileñas. La metodología utilizada en este estudio se clasifica como un ensayo teórico, con un análisis exploratorio de la literatura sobre el tema con el fin de señalar futuras premisas de estudio, así como puntos críticos que pueden resaltar el sector industrial brasileño de la construcción pesada y su presencia en los mercados internacionales. negocio.

**Palabras clave:** Internacionalización; Contratistas; Globalización; Construcción.

## Introdução

O Brasil é um país que possui pouca participação nas transações internacionais no setor de construção civil, com uma representatividade de participação de 0,01% no mercado de exportação. Apesar do setor estar em constante crescimento, não só nessa como em muitas outras áreas. Já o Peru possui 22,8% da exportação, sendo a nação que mais exporta esse tipo de produto, seguido da Colômbia e do Uruguai. A revista OE possui uma matéria a respeito do setor civil na América do sul – “Para acompanhar o crescimento no setor de construção civil, as empresas do segmento foram impulsionadas a desenvolver produtos que atendessem as necessidades dos consumidores e profissionais das obras, investindo em novas tecnologias e materiais.

Mesmo assim o Brasil se destacou neste sentido, tornando-se referencial para os vizinhos da América do Sul, que passaram a importar os produtos aqui produzidos. Um dos mercados que se abriram para a construção civil foi o Paraguai, que oferece baixa carga tributária, com um custo de produção 45% mais baixo do que o brasileiro.

As construtoras brasileiras que se internacionalizaram no passado e hoje são consideradas como uma das maiores empreiteiras do mundo seriam: Odebrecht, Camargo Correa, Andrade Gutierrez e Queiroz Galvão. Estas empresas possuem um ponto em comum, começaram seus processos de internacionalização

principalmente na África e são relativamente marcadas pela mesma construção histórica de desenvolvimento e de posicionamento internacional.

Com base, portanto em dois pontos (1) o desenvolvimento de cadeias de valor internacional e o (2) mapeamento histórico este artigo propõe como objetivo um levantamento bibliográfico crítico do processo de internacionalização das principais empreiteiras que atuam em obras de grande porte no mercado brasileiro, e descrever como se expandiram suas operações internacionais. A metodologia utilizada para alcançar este objetivo se classifica como um ensaio teórico, por meio de análise exploratória da revisão bibliográfica referente ao tema. Com o objetivo de apontar premissas de estudo futuras bem como pontos críticos, dois autores foram utilizados como ponto de partida, as obras dos autores Cavusgil e Dicken os mais citados em pesquisas relacionadas a este tema na base de dados Web science. Este trabalho apresenta uma convergência entre estes dois autores e busca novos e atuais referenciais para apresentar uma introdução da contextualização dos artifícios das grandes empreiteiras brasileiras, analisado por meio de (1) como cenários expõem os riscos de uma estratégia de internacionalização, bem (2) como as etapas necessárias de um ponto de vista macro e suas (3) respectivas consequências, objetivando o esclarecimento e contextualização do atual panorama mundial das quatro maiores empresas brasileiras de construção pesada com atuação no mercado internacional.

### **Uma realidade comercial em Constante Mudança**

Sintetizar o atual contexto da economia global e seu impacto nas microesferas da experiência cotidiana não é uma análise simples, afinal o número de variáveis econômicas ou sociais, políticas ou tecnológicas podem reconfigurar a ordem mundial entre potências e mercados. Mas um conceito está presente na maior parte da literatura a respeito de negócios internacionais, o conceito de Globalização.

Segundo Dicken (2010) a Globalização não pode ser tratada como uma força isolada, absorvente, inexorável e uniformizada, mas sim um conjunto de processos inter-relacionados de transformação. No decorrer das últimas décadas, países se uniram em blocos econômicos para fortalecer suas economias, buscando a industrialização e sua internacionalização, a evolução tecnológica e dos meios de transporte, buscando o fluxo de capital e bens de consumo, em atendimento ao mercado consumidor. Todos esses fenômenos, em conjunto, são responsáveis pelo processo de globalização (DICKEN, 2010).

Por meio de estratégias de internacionalização segundo Coelho e Oliveira (2016) as empresas buscam, em outros países, vantagens econômicas não ofertadas em seu país de origem. Atualmente, empresas oriundas de países mais influentes no cenário econômico mundial buscam em países menos influentes vantagens como o baixo custo de matéria prima e mão de obra, quando comparados àqueles encontrados em seu próprio território. Em contra partida, esses buscam o contato com novas técnicas e

tecnologias, além de capital estrangeiro investido em sua economia.

Esse processo é estimulado pela abertura de mercado e pela prática de livre comércio, inevitavelmente cada vez mais adotados pelos governos de todo o globo. Avanços tecnológicos, principalmente nas redes de transporte e comunicação, têm sido fatores aceleradores do processo de globalização, criando redes interconectadas de clientes e fornecedores. Segundo Coelho e Oliveira (2016) mesmo apresentando diversos benefícios aos países, empresas e indivíduos, malefícios como a desigualdade social, danos ambientais e perda dos valores culturais particulares de cada povo também são consequência para os agentes envolvidos neste processo.

Fazendo um paralelo com Dicken (2010), acredita-se que a globalização de mercados traz problemas para os governos, visto que as relações começam a ter intervenções externas e as empresas que vem de fora, para se instalar em algum país, buscam produção com custo baixo, necessitando de incentivos fiscais e geralmente descuidando de questões ambientais. Outros críticos acreditam que a globalização descentraliza a produção das empresas, o que requer alto nível de controle gerencial e logístico, para que os produtos sejam produzidos com qualidade e entregues ao consumidor em tempo hábil.

Portanto, os Negócios Internacionais acompanharam a evolução da sociedade, se tornando parte integrante do Mundo atual. O movimento iniciado em 1800 promove relações que partem da exportação e importação e vão até empresas que já nascem globais. Para Coelho e Oliveira (2016) as relações têm seus pontos positivos e negativos, ao passo que exigem que empresas e governos melhorem o controle de seus processos, para que todas as partes alcancem os objetivos desejados sem prejudicar as demais. Sendo a globalização uma ação que acontece naturalmente através da evolução humana, é facilmente entendida como um termo que divide muitas opiniões.

### **Ascensão de Mercados Emergentes (Bric e Next Eleven)**

Os BRICs foram um dos grandes assuntos da década passada no quesito econômico mundial. O banco Goldman Sachs, faz diversas pesquisas e traça expectativas para o futuro, publicou em 2003 uma previsão feita por Jim O'Neil, onde o mesmo afirmou que o Brasil, Rússia, Índia e China tinham um potencial de se tornarem as maiores potências econômicas de todo o mundo até 2050, ultrapassando os países do G-7 (França, Alemanha, Itália, Japão, Reino Unido, Estados Unidos e Canadá) batendo de frente somente com o Japão e os Estados Unidos.

Essa previsão foi feita e aceita pois estas nações ainda não haviam explorado tudo que suas terras tinham para oferecer, e seus mercados ainda poderiam ser imensamente desenvolvidos. Se as nações comesçassem a investir mais no comércio, abrir as portas e desenvolver os negócios internacionais, elas poderiam chegar ao topo econômico até 2050. Em 2010 a África do Sul se juntou ao grupo, formando o S

de BRICS (*South Africa*).

Essa escolha só veio pela nação se mostrar mais estável nas relações internas e externas, provando um espírito de liderança de toda a África. Os dois textos analisados abordam o tema BRICS a partir de duas perspectivas diferentes. O primeiro, escrito em 2004 traz, em boa parte, os cenários positivos para os países integrantes do Bloco. Já o segundo, mais atual, faz uma análise do que foi projetado em 2003/2004 e o que de fato aconteceu, evidenciando que o futuro dos BRICS continua incerto.

O texto escrito pelo jornalista Pedro Nakamura em 2018, faz um paralelo com a visão de *Goldman Sachs* (2004) onde o potencial de crescimento do Brasil, Rússia, Índia, China e, após 2010 a África do Sul, tornariam estas economias as mais influentes do mundo até 2050, pois os recursos não haviam sido totalmente explorados e os mercados possuíam alto potencial de crescimento. O bom momento dos países foi impulsionado pela alta dos preços das commodities entre 2000 e 2014, demandados principalmente pela China. Após uma queda no crescimento, muitos países sofreram com a baixa das demandas desses produtos, o que trouxe incerteza para o potencial dos BRICS, a boa fase já não é a mesma, muitos países passaram e ainda estão em crise. A China é um caso à parte, pois teve expansão de sua economia muito além do projetado, mas alguns economistas afirmam que as dívidas contraídas na expansão da economia, juntamente com a especulação imobiliária podem ser motivo para a próxima crise global.

Apesar de todas as boas previsões, até agora algumas expectativas vêm se tornando apenas um conto de fadas. O Brasil não cresce como era de se esperar, e vem se aproximando cada vez mais de uma crise financeira. A China chegará ao topo das expectativas muito antes do Brasil por diversas razões. O mercado chinês é cerca de oito vezes maior do que o Brasil, há produtos chineses por todo o mundo. Os investimentos na China são de 36% do PIB, enquanto o do Brasil é metade disso, com 18% do PIB. O Brasil não apoia o empreendedor de dentro do país, não investe no crescimento do comércio brasileiro para o resto do mundo. A China já é uma potência econômica, mas ainda é considerada emergente por ter uma grande taxa de desigualdade no seu país, mas em 2050 pode ultrapassar os Estados Unidos.

Os países dos BRICS devem investir na educação, abrir o comércio, formar instituições políticas sólidas e manter suas políticas e estabilidade macroeconômica, que não causem dúvidas nos investidores e empresas mundiais. Caso os países do grupo alcancem a difícil meta até 2050, os benefícios serão inexoravelmente grandes. Os países controlarão grande parte da economia mundial, poderão ajudar e investir nos países emergentes próximos a eles e fazer alianças muito significativas no futuro. Considerando que o mundo tem 193 países, algumas alianças serão extremamente importantes num futuro ainda mais distante.

É necessário mencionar que 3 dos maiores bancos de investimento do mundo, *J.P Morgan*, *Credit Suisse* e *BTG Pactual*, estão no Brasil e investiram muito aqui também pelas expectativas de crescimento do país. O risco-brasil se aproximou de 400 pontos em março, devido a pandemia e a desvalorização da

moeda brasileira, o que só mostra o quanto o Brasil está se distanciando da “meta” de 2050.

Mas como um país é finalmente considerado desenvolvido e rico? Essa classificação utiliza de certos critérios como os níveis de desenvolvimento e participação no mercado, nível de industrialização, o Produto Interno Bruto, renda per capita, o IDH e a estabilidade econômica atual. Os países ricos possuem uma alta renda per capita, um Produto Interno Bruto, o valor monetário de bens e serviços do país em um ano, elevado e a distribuição de renda é normalmente regulada, com baixa taxa de desigualdade social.

Considerando o acima exposto, pode-se concluir que as projeções feitas em 2003 e 2004 estão longe de serem alcançadas, pois foram feitas em uma fase boa para os países, levando em conta um crescimento alto e perene. A verdade é que futuro dos BRICS é bastante incerto, visto que atualmente os países passam por diversas crises e tem suas economias dependentes da economia chinesa.

Quadro 1 – Países em 2050

BRIC	Países em 2050
BRASIL	Nos próximos anos o crescimento médio do PIB será de 3,6% por ano O tamanho da economia deve superar a italiana, francesa, britânica e alemã
RÚSSIA	As projeções da Rússia são afetadas pela população estar diminuindo entretanto seu PIB per capita será o mais alto do grupo, se equiparando ao G6
INDIA	O índice de crescimento estará acima de 5% em todo o período de desenvolvimento O PIB da Índia superará o do Japão. A Índia terá a renda per capita significativamente mais baixa que a dos outros países
CHINA	A China será a maior economia do mundo por ter alto investimento, mão-de-obra farta e índice de convergência estável

Fonte: Elaborado pelos autores com previsões Goldman Sachs (2004)

Nesse quadro-resumo de minha autoria, é nítido que a China estará a frente de todos os outros países, e possivelmente é a única nação do grupo que deve cumprir o que está no quadro-resumo e nas previsões da *Goldman Sachs (2004)*. O Brasil está longe de cumprir a meta, assim como a Índia, ainda é longe de alcançar o Japão. A Rússia tem a capacidade de atingir a expectativa, mas sua economia é a mais instável do grupo.

O termo “*The Next Eleven*” vem sendo cada vez mais utilizado para identificar o grupo de onze países com um enorme potencial de surgirem entre as grandes economias mundiais junto dos BRICs. Os países selecionados no grupo são: Bangladesh, Coreia do Sul, Egito, Filipinas, Indonésia, Irã, México, Nigéria, Paquistão, Turquia e Vietnã. Estas nações foram escolhidas por certos atributos como qualidade educacional, abertura do mercado, estabilidade econômica e investimento no comércio.

Cada um destes países, apesar de não serem tão mencionados mundialmente, possuem grande peso para suas respectivas regiões. As altas nos preços dos commodities, o crescimento global sólido e contínuo, as baixas taxas de juros e o constante crescimento do Produto Interno Bruto são pontos fortes e em comum dos *Next Eleven*. O primeiro fato a ser levado em conta para os países serem considerados emergentes é a alta demográfica, visto que uma grande população é essencial para haver um impacto mundial

economicamente. Outro ponto importante é o brusco crescimento econômico desses países, visto que 6 países do grupo apresentaram crescimentos maiores que 5% entre 2002 e 2006. É importante mencionar que o México, um dos maiores nomes do *Next Eleven*, passou por uma grande crise em 1994, conhecida como Efeito Tequila, logo é mais impressionante ainda este brusco crescimento após apenas 8 anos de uma crise nacional, que só foi possível pelo investimento externo diretamente nos países e pela abertura comercial.

Corroborando com estas afirmações, o Banco Goldman Sachs (2004) traçou a expectativa dos países para 2050. De acordo com os resultados, o México e a Indonésia superarão todos os países do G-7, sem contar os Estados Unidos, a Nigéria terá uma economia maior que a francesa, a Coreia do Sul, Turquia e Vietnã vão ultrapassar a Itália e o Canadá e os países menores como Egito, Filipinas, Irã, Paquistão e Bangladesh vão bater de frente com os menores países do G-7. Com esse crescimento, o rendimento da população pode dobrar. É importante ressaltar que apesar das ótimas previsões, somente o México e a Coreia do Sul devem se equivaler aos países do BRICs, mas os outros países não ficarão para trás, sendo considerados grandes potências na época. Fica claro que o maior mérito ao crescimento é também a frequente busca por tecnologias, que provavelmente é o mercado com mais chance de crescer na sociedade atual.

Em suma dos fatos, as expectativas do banco Goldman Sachs (2004) mostram que o futuro econômico do mundo será formado pelos BRICs, os *Next Eleven* e alguns países do G-7, tais como os Estados Unidos da América. Estes serão o polo econômico, financeiro e tecnológico de todo o mundo, e que, de acordo com as pesquisas, controlarão grande parte do dinheiro de transferências de todo o mundo. O Brasil por sua vez poderia começar a cada vez mais estreitar seus laços com os países *Next Eleven*, para assim desfrutar de benefícios dos BRICs e dos emergentes e futuras potências mundiais. Ficou claro também que mesmo os países emergentes se tornando grandes potências, nenhuma delas tem a magnitude de passar os Estados Unidos, possivelmente somente a China, pois o crescimento dos Estados Unidos começou muito antigamente, onde tiveram a visão que alguns países só estão tendo agora e, portanto, se destacando só atualmente.

## **A Globalização de Cadeias de Valor**

Segundo *Cavusgil* (2010) a participação nos Negócios Internacionais engloba desde empresas de pequeno e médio porte até empresas multinacionais, todas elas buscando aumentar as perspectivas de lucro, ter acesso a fatores de produção mais baratos, aperfeiçoar fontes de suprimentos e desenvolver economia de escala para gerar a melhoria contínua de bens e serviços. Logo, entender os negócios internacionais se faz importante para entender o posicionamento competitivo das empresas no cenário mundial, facilitando

a conectividade entre nações, resultando no bem-estar econômico do país.

As transações internacionais são facilitadas pela facilidade de transporte, seja de mercadoria, produtos ou serviços. Essa facilidade surgiu com as obras civis, como o Eurotúnel, que liga o Reino Unido com a França, ou o Canal do Panamá, que atravessa o istmo do Panamá e é essencial para o comércio marítimo internacional, ou até mesmo a Hidrelétrica das Três Gargantas, localizada na China, que é a maior usina hidrelétrica de todo o mundo, com um custo de construção de aproximadamente 29 bilhões de dólares. Os participantes dos negócios internacionais são organizados na cadeia de valor, que é o sistema de negócios da empresa focal.

Ribeiro (2018) daa que as empresas de engenharia que durante muito tempo figuraram como as maiores empreiteiras do Brasil e estavam entre as principais construtoras do Mundo. A consolidação das empreiteiras brasileiras no mercado exterior da construção pesada, passando pelas estratégias e meios para alcançar os objetivos. São elas: Andrade Gutierrez, Camargo Correa, Companhia Norberto Odebrecht e Queiros Galvão.

Atualmente as dez principais empreiteiras mundiais são: *China State Construction & Engineering*, *China Railway Group*, *China Railway Construction Corporation*, *China Communications Construction*, *Vinci* (aparece no quadro supracitado), *Metallurgical Corporation of China (MCC)*, *ACS*, *Divisão de Construção da Bouygues*, *Shanghai Construction Group*, *Hochtief* (aparece no quadro supracitado). O destaque vai para as empresas asiáticas, região do mundo em constante expansão. Além das crescentes obras nos países de origem, as 10 maiores empresas do Mundo possuem investimentos em outros país, o Brasil é um deles.

## Riscos do Processo de Internacionalização

Segundo Cavusgil (2010) o processo de internacionalização das empresas está atrelado ao risco gerado por fatores que não são controlados diretamente por elas, são eles risco intercultural, risco país, risco cambial e risco comercial. Serão apresentados, na imagem e texto abaixo, os conceitos, análises destes riscos e a relação deles com o tema do seminário final “Grandes obras internacionais – A cadeia de valor das empreiteiras internacionais”. Sendo apresentadas pelo autor como sendo os principais Riscos:

o **risco intercultural** está diretamente relacionado com os hábitos, costumes e ao idioma do país aonde a empresa irá se instalar. Essa diferença entre as sociedades pode gerar problemas nas jornadas de trabalho, padrão de consumo e até valores humanos. A relação deste risco com o tema do seminário se dá no ato da contratação de mão de obra local em países estrangeiros. É bom provável que a equipe gerencial dos grandes projetos seja do país de origem das empreiteiras, mas a mão de obra direta (operacional) é contratada no local das obras. Isto exige um ótimo processo de RH e administração de pessoal. É necessário que o gerente de contrato tenha facilidade na comunicação para se comunicar com uma equipe que fala/entende outra linguagem e importante que o planejamento da execução contemple as eventuais questões culturais que impactam nas atividades.

O **risco país** está relacionado com o ambiente político, jurídico e econômico do país destino do investimento,

envolvendo a restrição de acesso a mercados consumidores, mais burocracia nos processos, entre outros, sendo que qualquer mudança ou intervenção política impacta na lucratividade programada pelos investidores. A relação deste risco com o tema do seminário acontece no ponto que, em sua maioria, os investimentos para desenvolvimento das atividades são providos pelos governos e caso houvesse mudança de diretriz governamental ou crise essas verbas podem ser cortadas e os contratos rescindidos. Outro ponto são as mudanças de leis ou aumento das burocracias, estas podem afetar o desenvolvimento das atividades indo de encontro ao planejamento feito anteriormente.

O **risco cambial** se relaciona com as flutuações diárias nas taxas de câmbio, pois na maioria das negociações internacionais as transações são realizadas em mais de uma moeda. Com tais variações os preços de exportação e importação de produtos alteram-se substancialmente. A relação deste risco com o tema do seminário acontece nas negociações contratuais, negociações de pendências/multas, pagamentos dos serviços e importações de recursos, como, por exemplo, peças para equipamentos. Estas negociações, geralmente, são feitas em dólar e quando se pensa nos recebimentos a relação é vantajosa, mas quando abordamos os pagamentos a relação se torna desfavorável para a empresa estrangeira.

O **risco comercial** refere-se à probabilidade de prejuízo de uma empresa devido à má gestão e escolha de estratégias erradas pela diretoria. No caso da internacionalização a empresa está sujeita às leis e regulamentações do local de destino. Fazendo uma comparação entre negociações nacionais e internacionais os riscos das negociações nacionais são facilmente conhecidos, antecipados e corrigidos, enquanto externamente a gestão desses riscos é bastante difícil. Este risco faz um paralelo com os demais citados acima, mapeando desde a concepção do orçamento e planejamento dos projetos, políticas de contratação de mão de obra local, estratégia de execução e comunicação, lidar bem com a administração pública e se programar com os suprimentos, evitando flutuações cambiais.

Em relação ao setor de construção civil, um dos maiores problemas é sem dúvida a falta de modernização. Esse impedimento ocorre principalmente pela falta de iniciativa e direcionamento de recursos das empresas do setor, já que essas empresas relutam para não “desperdiçarem” recursos em algo abstrato. Outro problema é a falta de profissionais bons. Segundo Nadine Alves, do site *Construct*, “Com base nas estatísticas da *Farmer Review*, haverá uma queda de 20 a 25% no número de trabalhadores da construção civil nos próximos 10 anos.

O fato de que grande parte desses trabalhadores não receberam treinamento adequado torna as coisas ainda piores. Essa deficiência envolve tanto as técnicas atualmente utilizadas quanto tecnologias inovadoras que já têm sido utilizadas pelas empresas (ARKOLAKIS, 2018). E com a falta de modernização é aplicado o Risco Comercial, o principal risco do setor, já que com a falta de novidades e tecnologias as chances de fracasso da empresa elevam.

Além da modernização, outro grande desafio enfrentado pelas construtoras do Brasil é a gestão de pessoas. Esse problema é causado pela falta de prática e treinamento adequado. Muitos formados em construção civil não tiveram experiências práticas em suas formações, exercendo o serviço sem preparo e sem qualificação.

Além da qualidade do material aplicado e dos métodos construtivos, o principal fator que implica na qualidade e sucesso de um empreendimento está na gestão de pessoas, onde a mão de obra da construção civil tem suas devidas particularidades, que podem ser significativas para os padrões de qualidade esperado para o empreendimento. Com isso, conta muito a qualificação da equipe operacional e a garantia da integridade física do trabalhador no canteiro de obras (FRANÇA; MANTOVANI, 2023).

O risco intercultural é o que menos prejudica o setor da construção civil, já que o grande problema do risco é o falso entendimento de valores da cultura de um país estrangeiro. O risco cambial é descrito por Carneiros (2010) como sendo o risco de uma empresa incorrer em perdas em face da variação do câmbio. Na prática seria que no âmbito empresarial muitos negociados são liquidados depois da assinatura do contrato de compra e venda. Este período está sujeito à variação do câmbio, o que pode fazer com que a empresa assuma prejuízos, caso não esteja devidamente protegida.

A partir dessa definição pode se constatar que sim, é um risco que todos os setores podem sofrer, inclusive o de construção civil. Já o risco país é um medidor de confiança à nação em questão. Ou seja, as empresas internacionais, antes de investirem no Brasil, checam a capacidade do país de cumprir os compromissos e as dívidas, ainda mais em momentos de crise. Segundo o site XPIInvestimentos, o risco-país é calculado por dois instrumentos, o EMBI+Br, um “índice ponderado composto por instrumentos de dívida externa, ativamente negociados e denominados em dólar, de governos de países emergentes.”, e o CDS, um seguro contra calotes públicos. Atualmente o risco Brasil está em um grande pico, devido à Crise de 2008 e a Crise do Corona vírus.

Refletindo o cenário de incertezas e de maior risco às economias do globo, o Risco-País do Brasil, utilizando o CDS como base, atingiu na última semana o seu pico mais alto desde agosto de 2018, no período pré-eleitoral, chegando a mais de 300 pontos. Isso significa que os investidores estão receosos para aplicar dinheiro no Brasil em relação a como o país será impactado pela atual crise. E em questão de meses, esse indicador definiu de forma muito acelerada. Em dezembro do ano passado, o Risco-País do Brasil, pelo CDS, havia chegado a menos de 100 pontos, o melhor desempenho desde 2010. No entanto, o impacto da crise do corona vírus ainda não atingiu o mesmo potencial de outros choques que vivemos., é possível perceber que a crise de 2008 foi a que mais elevou o Risco-País e, em segundo lugar, a recessão econômica brasileira entre 2015 e 2016 (PINTO; PINTO; SALUDJIAN; NOGUEIRA; BALANCO; SILVA, ; BARUCO, 2019).

## **O Surgimento de um Setor de Construção Civil no Brasil**

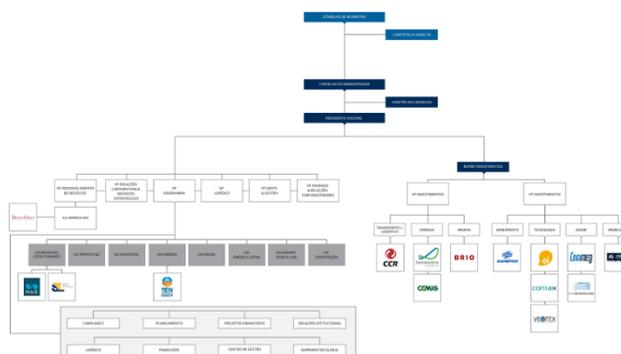
O setor da construção civil no Brasil é representado de forma sublime dentro e fora do país. Algumas das principais construtoras no Brasil são a Odebrecht, Queiroz Galvão, Andrade Gutierrez e Camargo Correa.

O Grupo Queiroz Galvão S/A é um conglomerado industrial brasileiro. Foi fundado no Recife, em Pernambuco, e tem sede na capital fluminense, Rio de Janeiro. Construtora Queiroz Galvão deu origem a um dos maiores e mais sólidos conglomerados empresariais da América Latina: o Grupo Queiroz Galvão. São mais de 65 anos de história marcados pela contribuição efetiva para o crescimento do Brasil. Dentre

suas obras mais importantes estão a Ponte São José dos Campos, Monotrilho Zona Leste, VLT e Transposição do Rio São Francisco.

A Andrade Gutierrez destaca-se como uma das maiores empresas de engenharia da América Latina, com sete décadas de atuação na área de construção pesada no Brasil e no mundo. Suas obras são para indústrias, energia e mobilidade urbana. A empresa é internacional e atua em países como Portugal, México, Estados Unidos, e diversos países da América. Foram os que concluíram as obras do Parque Olímpico, sede de disputas de modalidades olímpicas e paraolímpicas na Rio 2016.

FIGURA 1 - ANDRADE GUTIERREZ ORGANIZATIONAL CHART



Fonte: site institucional da empresa.

A empresa Camargo Correa possui, só no Brasil mais de 50% de todo o parque gerador a partir de fontes hídricas. A Construtora Camargo Corrêa, ao longo de seus 80 anos de atuação executou mais de 500 grandes obras de infraestrutura, nas áreas de energia, saneamento, mineração, óleo e gás, portos, aeroportos, rodovias, sistemas de transportes e construções industriais, no Brasil e no exterior. Algumas de suas obras são a Ponte Rio-Niterói, Usina Itaipu, Aeroporto de Guarulhos e o Metro de São Paulo. A empresa possui obras na América do Sul, Argentina, Peru, Colômbia, Venezuela, Angola e Moçambique.

A Odebrecht atua em diversos setores essenciais para a sociedade – engenharia, infraestrutura, construção, petroquímico, sucroenergético, imobiliário, óleo e gás e mobilidade. Possuem presença em operações em 14 países, e exportam produtos e serviços para mais de 100 países, como países da América do Sul, da América Central, dos Estados Unidos, em Angola e outros países da África, em Portugal e no Oriente Médio. Algumas de suas obras conhecidas são a Arena Corinthians, Parque Madureira, Aeroporto Internacional de Miami, Aeroporto Tom Jobim e Santos Dumont.

Ao longo da década de 1920, após vários anos tendo o Rio de Janeiro como principal potência econômica brasileira, São Paulo surge no cenário nacional como o epicentro da acumulação do capital industrial. Para implementação de um parque industrial moderno e estrutura urbana adequada para tal, cresce significativamente a demanda por obras civis de diversos portes. Neste contexto, São Paulo se torna o celeiro de diversas companhias especializadas em ferrovias, rodovias, hidrelétricas e otimização urbana. A organização das companhias locais e a pressão imposta ao governo e órgãos governamentais foi crucial

para a consolidação dessas empresas, que passaram a contar com medidas protecionistas e políticas de incentivo. Se desenhava em São Paulo um cenário ideal para a formação e consolidação de diversas empreiteiras dedicadas à construção de grande porte, como foi a Camargo Corrêa, que por muito tempo foi considerada a maior construtora do Brasil.

FIGURA 2 - O CRESCIMENTO DA CAPITAL PAULISTA | DÉCADAS DE 20 E 30 E A CONSTRUÇÃO DE BRASÍLIA |



Com a chegada de Juscelino Kubitschek ao poder, já na década de 50, rapidamente implementou-se o Plano de Metas, com 31 metas que objetivavam o desenvolvimento econômico de vários setores, com foco na estimulação do processo de industrialização do país. Esse Plano tinha como lema o desenvolvimento brasileiro de cinquenta anos em cinco de mandato, e propiciou o surgimento de um novo celeiro de empreiteiras no país. Minas Gerais, estado natal do novo presidente, se tornava então o berço de empresas que viriam a se tornar destaque nacional ainda durante seu mandato, como a Andrade Gutierrez, que acompanhou a ascensão de JK da Prefeitura de Belo Horizonte à Presidência da República. Essa época teve como um dos principais marcos a Construção de Brasília, que propiciou demandas para diversas construtoras brasileiras, de diversas regiões, e permitiu o primeiro contato significativo entre elas e iniciou uma organização política que perduraria por décadas. O aumento da dívida externa foi um outro importante marco do mandato, que mesmo com as negativas de empréstimos pelo FMI – Fundo Monetário Internacional –, foi alavancada pelos empréstimos obtidos de bancos europeus e americanos.

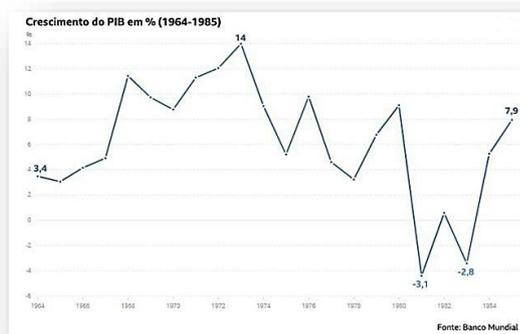
Na década de 1950, com os incentivos governamentais cedidos pelo Governo JK, que tinha como principal bandeira o investimento ferrenho em obras de infraestrutura, as grandes empreiteiras nacionais iniciavam suas trajetórias notáveis no cenário econômico brasileiro. Os vigorosos investimentos públicos em crescimento industrial e de infraestrutura, acarretando no aumento da demanda por projetos de engenharia, favoreceram o surgimento e crescimento de diversas empresas do ramo em todo o país.

Os mandatos conseguintes foram marcados por um caos político desencadeado pelas tensões da Guerra Fria, que impactavam diretamente nas decisões e repercussões da população mundial. Temendo um golpe comunista, os militares tomam o poder a partir de um golpe de estado que se estenderia por muitos anos. Os primeiros anos dos governos militares foram marcados por crises políticas e polarização da população e dos principais categorias mandatórias que despontavam no país. Cinco anos após o Golpe Militar e um governo provisório denominado Junta Governativa Provisória, chega ao poder Emílio

Garrastazu Médici, responsável por um período conhecido como Milagre Econômico Brasileiro, que permitiria a retomada do crescimento do setor de Construção Civil.

O Milagre Econômico Brasileiro foi um período de crescimento econômico inédito da história do país, entre 1969 e 1973. Nesse período, a taxa de crescimento do PIB saltou de 9,8% em 1968 para 14% em 1973. O início do Milagre Econômico está na criação do PAEG -Programa de Ação Econômica do Governo, durante o Governo Castelo Branco, entre 1964 e 1967. O Programa previa abertura ao capital exterior, incentivo às exportações, além de reformas fiscais e tributárias.

GRÁFICO 1 – CRESCIMENTO DO PIB



Fonte: Banco Mundial<sup>1</sup>

Em 1964 é fundado o Banco Central, objetivando a centralização das decisões econômicas do País. No mesmo período instituiu-se o SFH – Sistema Financeiro Habitacional, formado pelo BNH – Banco Nacional de Habitação e pela CEF – Caixa Econômica Federal, além do FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. Este último, um imposto que prevalece até hoje, foi criado em 1966 e descontado em fonte de cada trabalhador brasileiro e utilizado para estimular a construção civil.

O investimento em obras de infraestrutura de grande porte, como estradas e hidrelétricas, foi um outro marco do Milagre Econômico. Obras Faraônicas, como a Rodovia Transamazônica, a Zona Franca de Manaus, a Ponte Rio-Niterói, a Usina Hidrelétrica de Itaipu e as Usinas Nucleares de Angra, foram alguns exemplos desses investimentos. Essas obras contaram com recursos oriundos de empréstimos internacionais, que elevaram consideravelmente a dívida externa. Projetos de mineração importantes como Carajás e Trombetas também foram financiados por estes recursos.

Figura 3 - Construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu | 02/1971 até 05/1984,  
Construção da Ponte Rio-Niterói | 23/08/1968 até 04/03/1974 e  
Construção da Rodovia Transamazônica | 09/1970 até 08/1972

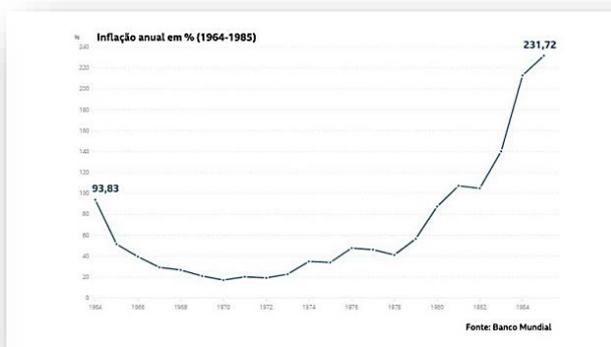
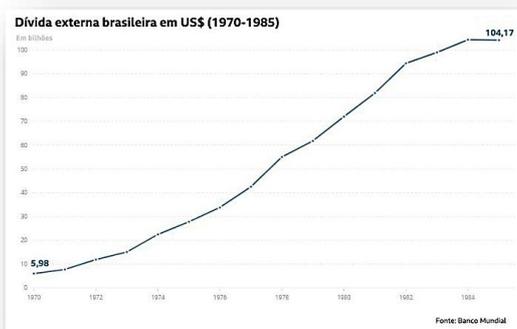


O Governo Militar Brasileiro avaliava essas obras como imprescindíveis para o um país com dimensões continentais e em crescimento acelerado como o Brasil. Porém, a falta de transparência e o consumo exacerbado de recursos foi também um marco do período. Empresas Estatais como a CCBE - Companhia Construtora Brasileira de Estradas e a CCN – Companhia Construtora Nacional foram as principais responsáveis pela execução dessas obras, além de consórcios formados por algumas, ainda pequenas, empreiteiras particulares nacionais e outras internacionais.

Em 1973, o “Primeiro Choque do Petróleo” dava fim ao processo de crescimento desenfreado do PIB Brasileiro. Nesse período, países do Oriente Médio, principais exportadores da matéria prima no mundo, se deram conta do quão dependentes os demais países estavam deste recurso. Os governos locais reduziram drasticamente a produção, conseqüentemente elevando o preço do barril de US\$2,90 para US\$11,65 em apenas três meses. O aumento no preço deste insumo levou ao fim do Milagre Econômico, deixando o Brasil com a maior dívida externa de sua história, aumento da inflação, desequilíbrio cambial e diversas obras paralisadas.

GRÁFICO 3 - DÍVIDA EXTERNA BRASILEIRA E INFLAÇÃO MUNDIAL

2



Fonte: Banco Mundial

Como consequência do “Primeiro Choque do Petróleo”, o cenário externo se alterou completamente. Os países do Oriente Médio, principais produtores de petróleo do mundo, cessaram as vendas do insumo para países aliados de Israel. Os Estados Unidos da América, principal país investidor dos países em desenvolvimento, elevaram os juros dos empréstimos concedidos e reduziram o envio de capital para o mercado externo. Os investimentos externos utilizados pelo governo brasileiro cessaram e os juros exorbitantes da dívida externa passaram a ser executados. Como consequência, uma crise inflacionária assolou a economia brasileira, resultando em desvalorização cambial, aumento da desigualdade social e perda do poder aquisitivo da população.

Algumas obras iniciadas pelo Milagre Econômico foram paralisadas, ou parcialmente entregues, pois as empreiteiras estatais perderam seus recursos financeiros. Neste momento da história, ganham força as grandes empreiteiras particulares brasileiras como a Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Queiroz Galvão e Odebrecht, criando uma hegemonia no cenário nacional.

O novo presidente do Brasil, Ernesto Geisel, quarto presidente do Governo Militar Brasileiro, inicia seu mandato em 1974, em uma das maiores crises econômicas do mundo capitalista. No mesmo ano, lança o II Plano Nacional de Desenvolvimento, que buscava driblar as mazelas econômicas herdadas com o último choque do petróleo. Geisel baseou-se na ideia de que o Brasil necessitava da redução de sua vulnerabilidade em relação à economia internacional. O Governo atual acreditava que o parque industrial brasileiro, após concluído, impulsionaria a participação de produtos com maior valor agregado no mercado de importação, estimulando o retorno do crescimento.

Assim, o Governo mais uma vez apostou na realização de investimentos ousados, principalmente aos pontos de estrangulamento da economia nacional. Seguindo algumas políticas de incentivo às empreiteiras, lançadas pelos governos anteriores, como a reserva de fundos do BNDE e de demandas internas às empresas de engenharia nacionais, Geisel intensificou a atuação dessas empresas no mercado interno, principalmente em obras de construção de barragens, hidrelétricas, indústria, consultoria, projetos e serviços para a área de petróleo e infraestrutura urbana. Em consórcios que antes predominavam empresas nacionais e estrangeiras, tornaram-se basicamente reservados a grupos nacionais.

Durante todo o governo militar, que se prolongou algo longo das décadas seguintes, mantendo diversos incentivos e investimentos às obras civis, essas empresas se consolidaram no mercado nacional e criaram fôlego para arriscar seus primeiros projetos no cenário internacional.

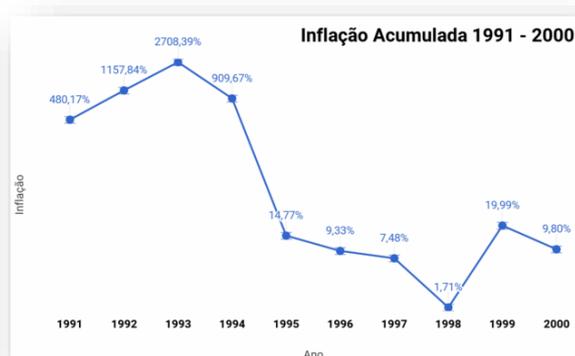
No final da década de 1970 e início da década de 1980, já no Governo Figueiredo, o país voltava suas atenções para as tratativas políticas e acarretariam no fim dos Governos Militares e a volta da Democracia. O Segundo Choque do Petróleo, ocorrido em 1979, agravava a crise econômica mundial que ainda vigorava e o II Plano Nacional de Desenvolvimento não surtiu os efeitos esperados. A economia brasileira continuava em decadência, com aumento desenfreado da inflação e da dívida externa. Incentivos

públicos às obras nacionais foram reduzidos e as grandes empreiteiras brasileiras foram forçadas a buscar novos mercados. Algumas obras de infraestrutura, principalmente em países menos desenvolvidos da América Latina e África, foram comandadas por empresas brasileiras, garantindo a entrada de capital estrangeiro no Brasil e alavancando a hegemonia das grande empreiteiras.

O processo de retomada do crescimento da construção civil brasileira se inicia em 1990, quando a indústria passa a se preocupar mais com a utilização de mão de obra qualificada, análise de resultado de obras e sistemas de gestão da qualidade. As construtoras brasileiras continuam a crescer e o cenário nacional volta a se tornar um mercado mais interessante, principalmente com a retomada dos investimentos públicos.

Os anos 2000 foram um marco da retomada do setor da construção civil no Brasil, principalmente com a criação de programas como o PAC – Programa de Aceleração do Crescimento, MCMV – Minha Casa, Minha Vida, e CREMA – Programa de Restauração e Manutenção de Rodovias. O Governo volta a interpretar a construção civil como um vetor importante para retomada da economia.

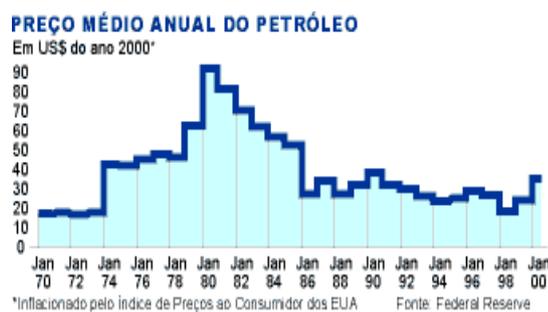
GRÁFICO 12 - INFLAÇÃO ANUAL



Fonte: Portal Brasil <sup>4</sup>

Já no final dos anos 2000, incentivado principalmente pela Copa do Mundo do Brasil, em 2014, e pelas Olimpíadas, em 2016, o setor toma um fôlego há anos não visto no cenário interno. As grandes construtoras retomam seu foco ao mercado interno e seus nomes são cada vez mais conhecidos pela população. O Governo PT, liderado pelo Presidente Lula e pela Presidente Dilma, liberou verbas e incentivos às empreiteiras para cumprimento das metas, tendo como resultado esquemas de corrupção e superfaturamento de obras. Neste mesmo Governo, que teve como marco a exploração de uma nova camada de petróleo descoberta no litoral brasileiro, o pré-sal, teve a estatal Petrobrás diversos investimentos de exploração e infraestrutura, cujas obras foram executadas justamente por essas empreiteiras.

GRÁFICO 21 - PREÇO DO PETRÓLEO



Fonte: Federal Reserve<sup>5</sup>

A Crise Econômica de 2014, bem como os diversos conflitos políticos vividos pelo Brasil, evidenciavam os rombos nos cofres públicos e o mínimo ganho da população com o eventos internacionais que viriam pela frente. A Operação Lava Jato foi a responsável por apontar responsáveis pelos esquemas de corrupção, tanto nos Projetos da Petrobrás quanto nos Projetos da Copa do Mundo e Olimpíadas, e as diversas obras de infraestrutura que aconteciam pelo país foram paralisadas, principalmente na capital do Estado de São Paulo, retomando um novo período de ressecção.

GRÁFICO 28 - SALÁRIO MÍNIMO REAL



Fonte: Ipeadata

Falando sobre a internacionalização das empresas mencionadas, todas começaram seu processo por volta de 1980, começando pela empresa Odebrecht. Em 1979, São assinados seus primeiros contratos internacionais no Peru e no Chile, e em 1980 começam seus trabalhos na África. A internacionalização foi uma resposta ao governo, por terem diminuído os investimentos públicos. A construtora Andrade Gutierrez começou seu processo em 1984, no Congo, pela escassez de obras no Brasil na época. Seus resultados foram muito positivos em suas primeiras obras, aumentando a exposição internacional. Após dificuldades a empresa se reorientou, levava equipes mínimas ao exterior e manteve seu foco na América Latina. A Queiroz Galvão teve um início negativo no Uruguai, e por isso voltaram ao mercado internacional somente em 1994, na Bolívia, para entrar na competição multinacional. Seu foco de internacionalização foi a

América Latina, pela proximidade física e cultural, pensando em evitar o Risco Intercultural. Seu processo de entrada nas nações foi o de consórcios com pequenas empresas, ganhando confiança e credibilidade nos países em questão. No futuro pretendem se expandir para a África, Oriente Médio e os EUA. Seus resultados financeiros ainda são negativos, mas adquiriram experiência, amadureceram e aperfeiçoaram a empresa para o futuro.

QUADRO 2 - INTERNACIONALIZAÇÃO

Subcategoria	Andrade Gutierrez	Mendes Junior	Norberto Odebrecht	Queiroz Galvão
Internacionalização	<p><i>Início:</i> 1984, Congo  <i>Motivo:</i> alternativa à escassez de obras no Brasil.  <i>Resultados:</i> positivos nas primeiras obras (decisão de apostar no potencial, na cultura e na exposição internacional).  <i>Forma de entrada:</i> varia, depende do cliente.  <i>Aprendizado:</i> levou a reorientação (equipe mínima de brasileiros no exterior e Zagope para Europa).  <i>Planejamento estratégico:</i> foco atual na América Latina (restrição).  <i>Permanência para manter estrutura:</i> Considera-se consolidada "Aprendeu mais do que ensinou"</p>	<p><i>Início:</i> 1969, Bolívia.  <i>Vocação:</i> para internacionalização na origem.  <i>Motivos para ir:</i> diversificar o risco.  <i>África:</i> incentivos governamentais.  <i>Forma de entrada:</i> parcerias com grandes empresas.  <i>1978, Iraque:</i> busca de oportunidades, facilidades políticas e religiosas, reciprocidade.  <i>Final dos anos 80:</i> mercado alternativo à crise (retorno à América Latina).  <i>Chile:</i> foco de 1989 a 2004. <i>Entrada</i> com sócio local. (país estratégico para "permanecer viva no mercado internacional").  <i>Abordagem sistêmica</i> de estratégia.  <i>2004:</i> retração (foco no Brasil).  <i>Prioridade:</i> receber pagamentos ações judiciais.</p>	<p><i>Início:</i> 1979, Peru e Chile; 1980, África.  <i>Motivo:</i> resposta à diminuição dos investimentos públicos.  <i>Expansão</i> continua da presença internacional:  <i>1990,</i> foco Primeiro Mundo – EUA para fortalecer competitividade.  <i>Forma de entrada:</i> varia, legislação local e oportunidades.  <i>Sempre com parceiros locais.</i>  <i>2003:</i> Oriente Médio.  <i>Escolha de países:</i> expectativa de longo prazo – "50 anos".  <i>Ter o profissional preparado para decidir: "ter o homem".</i>  <i>Abordagem sistêmica</i> da estratégia.  <i>Perpetuidade:</i> composição com a sociedade local, empresários-parceiros, TEO.  <i>Organização global</i> com base no Brasil. "Sobreviver, crescer, perpetuar".</p>	<p><i>Início:</i> 1984: Uruguai (resultado negativo); 1992: estruturação área internacional; 1994: Bolívia – retorno atividade internacional  <i>Motivos para ir:</i> competir com multinacionais e manter faturamento.  <i>Foco:</i> América Latina  <i>Motivo escolha:</i> proximidade física e cultural e contratos de menor valor.  <i>Forma de entrada:</i> consórcios com empresas menores.  <i>Processo de expansão:</i> conservador.  <i>Futuro:</i> expandir-se para África, Oriente Médio e EUA; consolidada na América Latina.  <i>Resultados:</i> financeiros ainda negativos; positivos em experiência, amadurecimento, aperfeiçoamento cultural e base para futuro.  <i>Futuro:</i> promissor.  <i>Abordagem Sistêmica</i> da estratégia.</p>

Fonte: Redalyc<sup>7</sup>

## Considerações Finais

Em suma dos fatos mencionados, fica claro o quanto o mundo foi forçado a mudar em um curto espaço de tempo, a dificuldade dos processos da globalização para todo tipo de empresa e a persistência das empreiteiras brasileiras.

É interessante mencionar a mesma lógica usada por todas as construtoras mencionadas, de almejar a internacionalização iniciando-se por países menos desenvolvidos e mais baratos de se entrar, onde se beneficia a empresa estrangeira e com fortes incentivos governamentais. No Brasil não havia espaço e mercado para todas essas empresas, já no porte no qual se apresentavam, devido às recorrentes crises causadas pelos "Choques do Petróleo" e pela cessão do incentivo público.

Buscando novos mercados que suprissem essa oferta e que apresentassem demanda suficiente para tal, logo se expandiram para a África e demais países da América do Sul, carente por empreiteiras do porte

das empresas Brasileiras e com alta demanda por obras de infraestrutura. Essa decisão mudou toda a economia, dentro e fora do Brasil, impactando positivamente para a globalização de diversas empresas, em diversos setores da escala produtiva. A construção civil é um setor vasto e que está em constante crescimento, graças às novas tecnologias que se aprimoram cada dia mais e à alta demanda na implantação de novas estruturas, devido ao processo expoente de urbanização e industrialização, além da manutenção das estruturas erguidas ao longo das últimas décadas.

Um engenheiro que foi *country manager* da Andrade Gutierrez, que prefere não se identificar, relata sobre o processo de mobilização, desenvolvimento e desmobilização das obras acompanhadas no Continente Africano. Ele sempre trazia um tradutor consigo, já que em certas obras eram faladas línguas tribais. Sua grande dificuldade nesse ponto era o controle dos funcionários, já que alguns falavam as línguas tribais, outros só inglês e esse emaranhado de línguas foi um processo complexo de ser resolvido.

Outra dificuldade que encontrou foi de mapear mão de obra com habilidade suficiente para a operação das máquinas, tendo então como alternativa a promoção de cursos preparatórios e capacitadores para isso. O engenheiro lidava diretamente com o general do país, o primeiro cargo abaixo do presidente e o responsável pelo acompanhamento das obras. A relação era conturbada, já que o governo não possuía conhecimento técnico na construção civil, mas queria o poder de liderar as obras, sendo necessário, em alguns casos, a intervenção direta dos presidentes da Andrade Gutierrez, que negociavam diretamente com os respectivos líderes das nações. Outro ponto foi a logística, já que até mesmo quadrilhas africanas roubavam equipamentos do porto, incluindo motores das máquinas. Outro relato é o de um engenheiro, que hoje em dia é o gerente geral de segurança da Votorantim Metais, que contou sobre um funcionário que faleceu dentro de uma mina, e o sindicato parou toda a mineração. Quem se opõe ao que o sindicato estabelece está disposto a passar por greves e ações do tipo, por isso o cuidado das construtoras é essencial, ainda mais em países estrangeiros.

QUADRO 3 - CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Subcategoria	Andrade Gutierrez	Mendes Júnior	Norberto Odebrecht	Queiroz Galvão
Tendências	Retomada dos investimentos públicos em infra-estrutura no Brasil; oportunidades no mercado de obras para clientes privados; PPPs: alternativa que ainda gera desconfiança; no mercado internacional: oportunidades de crescimento.			
Percepção relativa à influência do macrocontexto	Forte. Repensaram estrutura e gestão. Destaque para aspectos macroeconômicos.	Forte. Foco na influência do Estado.	Forte. Foco na inserção da empresa na sociedade para facilitar resposta.	Forte. Foco na instabilidade ambiental.
Monitoramento	Formalizado: eventual No exterior, por funcionários que tenham conhecimento de mercado.	Passivo. E mais monitorada do que monitora.	Responsabilidade do “presidente” local. Foco em novos negócios com perspectiva de longo prazo. Resultados acima de processos.	Não é formalizado. No exterior, atua com parceiros.

Fonte: Redalyc<sup>8</sup>

Em relação aos contextos da internacionalização de cada empresa, todas elas tinham um objetivo em comum, que era retomar os investimentos públicos em infraestrutura no Brasil. Os dados utilizados neste trabalho foram em sua totalidade dados abertos, públicos e de domínio público, sendo apropriado dizer que a discussão proposta aqui leva em consideração os critérios éticos relacionados à pesquisa, como fontes e bases de informações.

Todas essas empresas almejavam e alcançaram oportunidades internacionais, com chances de crescimento, sendo necessário repensar constantemente as estratégias de integração em contextos internacionais. A Andrade Gutierrez repensou toda sua gestão no macro contexto, a Odebrecht focou em sua inserção na sociedade estrangeira, a Construtora Mendes Júnior focou em relações governamentais e a Queiroz Galvão se focou em questões ambientais.

Todas essas potências brasileiras retornaram para o contexto nacional mais fortes de que nunca e aproveitaram dos incentivos governamentais do Governo PT, objetivando o fortalecimento da Petrobrás e a modernização da infraestrutura urbana para o recebimento de eventos internacionais, para se tornarem nomes conhecidos em toda a sociedades brasileira.

Infelizmente, esse processo ficou marcado majoritariamente pelos escândalos de corrupção e desvio de verbas públicas, além das inúmeras obras inacabadas. Hoje, todas essas empresas buscam retratação perante a sociedade e estão a cada dia reformulando sua estrutura para alcançar esse objetivo. Grande parte da atuação doméstica hoje é voltada para a área de mineração, o que retoma o fôlego no mercado interno.

Como limitação desta pesquisa se faz necessário dizer que por se tratar de um estudo crítico, de

caráter exploratório um estudo das fontes primárias, em cada uma das empresas observadas seria muito mais detalhado e com mais profundidade. Porém o acesso aos profissionais das respectivas áreas em cada uma das empresas foi restrito. Para solucionar ou indicar novas pesquisas sugere-se o estudo aprofundado buscando-se utilizar dados primários disponibilizados por cada uma das empresas.

## Referências

ARKOLAKIS, Costas et al. **Innovation and Production in the Global Economy**. American Economic Review 2018, 108(8): 2128 – 2173.

CARNEIRO, Ricardo. **O desenvolvimento brasileiro pós-crise financeira: oportunidades e riscos**. Observatório da Economia Global, v. 4, p. 1-35, 2010.

CAVUSGIL, S. Tamer. **Negócios internacionais**. Pearson Educación, 2010.

COELHO, Diego Bonaldo; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais**. Cadernos EBAPE. BR, 2016.

COELHO, Diego Bonaldo; OLIVEIRA, JM de M. **As multinacionais brasileiras e os desafios do Brasil no século XXI**. Revista Brasileira de Comércio Exterior, 2012.

COELHO, Diego Bonaldo; OLIVEIRA, Moacir de Miranda. **A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais**. Cadernos Ebape. br, v. 14, n. spe, p. 527-550, 2016.

Comex Vis: Visualizações de Comércio Exterior. MDIC. Disponível em: . Acesso em 07 de outubro de 2020.

DICKEN, Peter, Mudança Global – **Mapeando as Novas Fronteiras da Economia Mundial**. São Paulo: Bookman, 2010.

FRANÇA, Rayane Medeiros; MANTOVANI, Daniel. **A importância e as dificuldades encontradas pelo técnico de segurança do trabalho na construção civil**. Journal of Exact Sciences, v. 37, n. 1, 2023.

GEOGRAFIA OPINATIVA: **Os próximos onze**. 2013 Geografia Opinativa Disponível em: . Acesso em: 16 de setembro de 2020.

Goldman Sachs. **O Futuro pertence ao BRIC**. HSM Management, 2004.

HAMILTON, Leslie. WEBSTER Philip. **The International Business Environment**, 4ª Edição. Oxford University Press, 2018

JACTO. **Acompanhe as principais estatísticas da agricultura mundial**, JACTO, 07 de agosto de 2019. Disponível em: <https://blog.jacto.com.br/agricultura-mundial/>. Acesso em: 24 setembro de 2020.

MAZZUCATO Mariana. **The Value of Everything – Making and Taking in the Global Economy**. Nova York, PublicAffairs, 2018

MORINI, Thiago. **O negócio de alimentar a humanidade**. EL PAÍS, 24 de maio de 2015. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/22/economia/1432289810\\_956237.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/22/economia/1432289810_956237.html)>. Acesso em: 30 de setembro de 2020.

NAKAMURA, Pedro. “**Será que a união dos BRICS não passou de um sonho?**”. Disponível em: <https://medium.com/@pedronakamura/os-brics-n%C3%A3o-passaram-de-um-sonho-c778d9ae7c> / Acesso em: 15 de setembro de 2020.

O’NEILL, Jim. **Building Better Global Economic BRICs**. Goldman Sachs Economic Research Group. Londres: Goldman Sachs, 2001

O’NEILL, Jim. **THE N-11: MORE THAN AN ACRONYM**. Goldman Sachs Economic Research Group. Londres: Goldman Sachs, 2007

PERES, R. Marconi. **Estratégias em negócios internacionais: fatores determinantes para o sucesso de uma trading company**. 2018.

PINTO, E. C., PINTO, J. P. G., SALUDJIAN, A., NOGUEIRA, I. P., BALANCO, P., Silva, C. E. S. D.; BARUCO, G. C. D. C. **A guerra de todos contra todos e a Lava Jato: a crise brasileira e a vitória do Capitão Jair Bolsonaro**. Revista da sociedade brasileira de economia política. Rio de Janeiro. N. 54 p. 108-147. 2019.

RIBEIRO, Gabriela Gama. **Concentração industrial: uma análise do mercado de construção civil brasileiro de 2004 a 2016**. Monografia. 2018.

SACHS, GOLDMAN. **Além do BRIC: um olhar para o the Next-Eleven**. BRICs book archives, cap, v. 13.

TOFFLER, Alvin. **O choqu e do futuro**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 1970.