

Internacionalização de empresas e o caso Odebrecht: uma abordagem teórica*

Firm internationalization and the Odebrecht case: a theoretical approach

Pedro Giovannetti Moura**

Resumo: Pretende-se com este artigo tratar do início do processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht (CNO) à luz dos postulados da literatura empresarial de internacionalização de empresas. Com esse objetivo em mente, partimos de um balanço teórico sobre dois dos paradigmas clássicos de internacionalização de empresas – os modelos de Dunning e Uppsala – colocados em perspectiva sob outras contribuições, como aquelas expressas pelas obras de Peter Dicken e Witold Kula. Ao colocar em debate o estudo de caso da CNO, a partir da obra de Charcani VI, em Arequipa (Peru), temos por objetivo estabelecer pontes de diálogo e limitações entre esses modelos e o caso da construtora brasileira. Para tanto, utilizaremos a literatura empresarial mencionada, bibliografia acadêmica e jornalística sobre a CNO, dados públicos e um estudo empírico possibilitado pelo acesso a números selecionados da revista *Odebrecht Informa*, materiais de circulação interna da organização.

Palavras-chave: História econômica. História empresarial. História contemporânea. Internacionalização de empresas.

Abstract: This article is intended to provide an analysis the beginning of the internationalization process of Construtora Norberto Odebrecht (CNO) in the light of the postulates of business literature of internationalization of companies. Accordingly, we draw on a theoretical overview about two classic paradigms of internationalization – the models of Dunning and Uppsala – put in perspective under other contributions, as expressed by the works of Peter Dicken and Witold Kula. By discussing the CNO case – from the construction of Charcani VI, in Arequipa (Peru) –, we aim to raise points of dialogue as well as limitations of these models in relation to this Brazilian construction firm. In addition to the said business

* Submissão: 03/02/2021 | Aprovação: 21/10/2021 | DOI: 10.29182/hehe.v25i2.802

** Doutorando no Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (PPHR/UFRRJ), Brasil. Bolsista pela CAPES, a quem o autor agradece o financiamento da pesquisa | Orcid: 0000-0003-0104-6417 | E-mail: pedrogmoura@hotmail.com



literature, we also approach academic and journalistic bibliography about CNO, public data, and an empiric study based on *Odebrecht Informa* newsletters, an internal material of the Organization.

Keywords: Economic history. Business history. Contemporary history. Internationalization of companies.

JEL: N66.

A trajetória da Construtora Norberto Odebrecht (CNO) iniciou-se entre os anos 1940 e 1950 no estado da Bahia, distante dos grandes centros do capital brasileiro e das grandes obras que então se desenhavam para a segunda metade do século XX, como a construção de Brasília, capital nacional. Já no ano de 2011, a empreiteira passa a ocupar o posto de maior construtora da América, em *ranking* promovido pela revista *América Economia*, editado pela Spring Editora.¹

A escolha pela CNO enquanto estudo de caso de uma empresa multinacional brasileira justifica-se por três fatores primordiais. Em primeiro lugar, feito o recorte da engenharia pesada, a CNO é, dentre as empresas brasileiras, a que possui maior número de obras realizadas no exterior – nos anos 2000, 40,2% das obras das empreiteiras brasileiras no exterior eram realizadas pela empresa (Campos, 2014).

Em segundo lugar, a escolha também se explica pelo próprio material analisado, a revista *Odebrecht Informa*, fundamental para desenvolver uma pesquisa de estudo de caso. A realização de uma pesquisa com essa metodologia significa aprofundar-se em um objeto específico, de modo a permitir uma maior compreensão sobre determinado fenômeno. Isso requer uma vasta quantidade de fontes a fim de se criar um banco de dados que possibilite manter uma linha histórica de evidências (YIN, 1989). Por fim, a CNO é, dentre o universo das empreiteiras brasileiras, aquela que ganhou maior projeção nacional após a Operação Lava Jato e a cobertura propagada pelos grandes meios de comunicação nacionais. Dessa maneira, uma abordagem que vise se distanciar dessa espécie de “senso comum” ganha maior relevância.

Tema disparador de grande interesse público nos anos recentes, a CNO e a Holding Odebrecht são temas de alguns trabalhos dentro do universo acadêmico. Via de regra, podemos enquadrá-los em dois grandes campos: (a) aqueles oriundos do campo da administração de empresas, que, embora se debrucem sobre seu histórico, o fazem focalizando aspectos decisórios administrativos (Dantas, 2007; Brito; Oliva, 2009; Mazola; Oliveira Junior, 2006); (b) outros apresentam o desenvolvimento histórico da construção pesada brasileira como um todo (Ferraz Filho, 1981; Campos, 2014). Porém, poucas são as tentativas de síntese de maior fôlego a tratar da CNO excedendo sua atuação nacional (Campos, 2015). De forma que, com este artigo, pretende-se contribuir com estudos que coloquem em destaque a atuação interna-

¹ Notícia disponível em: <<https://www.portalvgv.com.br/site/norberto-odebrecht-e-a-maior-empresa-de-engenharia-e-construcao-da-america-latina-aponta-ranking>>. Acesso em 8 maio 2020.

cional das empreiteiras brasileiras dentro do mais amplo campo da História Econômica.

A análise dos principais paradigmas teóricos para internacionalização de empresas consiste em um ponto de partida para se debruçar sobre as práticas de internacionalização da construtora. Há uma dificuldade grande em teorizar processos que são, em essência, históricos. Ao abordarmos grupos de diferentes setores econômicos, sediados em países que ocupam diferentes posições no sistema mundial capitalista e espaçados temporalmente, não é tarefa simples condensar um conjunto de características que confirmam alguma unidade em processos tão díspares. Apesar dessa dificuldade, o Paradigma Eclético de Dunning (2001) e o modelo de Uppsala (Johanson; Vahlne, 2009) são algumas das abordagens mais significativas que buscam balizar um conjunto de ações aparentemente desconexas entre si. Conseqüentemente, na primeira parte do artigo, tratamos desses modelos, destacando contribuições e limites aos quais perspectivas como as de Kula (1977) e Dicken (1998) jogam luz.

A segunda parte se detém sobre o caso da CNO em si. Após breve contextualização do processo de nacionalização da firma, pretendemos demonstrar como essa internacionalização da construtora combinou um conjunto de táticas empresariais somado a um apoio estatal para sua consolidação.

Por fim, na última seção, estabelecemos aproximações e diferenças no processo da construtora a partir da abordagem teórica selecionada, identificando pontos de convergência e limites desses estudos para o nosso caso específico.

1. Empresas internacionalizadas: uma abordagem teórica

A atuação moderna de firmas em mercados internacionais se dá a partir das companhias de comércio no século XVIII. Ao longo do século XIX, com o avanço das indústrias e do comércio em larga escala, a atuação em mercados externos de grandes empresas ganha corpo² (Arrighi, 2012; Dicken, 1998). Embora Dicken afirme que a lógica dessas companhias se restringia ao comércio – e desvinculadas, portanto, da esfera produtiva –, estudos vêm demonstrando a porosidade de supostas fronteiras da atuação do capital e, em

² No caso especificamente brasileiro, o século XIX assistiu primordialmente ao capital inglês que se articulou ao redor do complexo cafeeiro. Como estudo de caso, ver Ribeiro (2014).

contrapartida, argumentando que sua inserção em diversas partes do globo – inclusive nos países periféricos – seria marcada por maior transversalidade, atuando tanto na esfera comercial quanto produtiva (Tomich, 2011).

À parte esse debate, parece-nos bem aceito, contudo, a noção de que o período após 1945 assiste a uma ampliação das atividades de firmas multinacionais, destacando-se, inicialmente, os Estados Unidos enquanto principal protagonista desse processo (Costa; Saes; Gonçalves, 2018). Se, até o período, 71% da produção manufatureira concentrava-se em quatro países e, 90%, em onze países (Dicken, 1988), o mundo após a Segunda Guerra é marcado por um espraiamento da atuação de firmas multinacionais e ampliação de seu poderio econômico. Em fins do século XX, as 100 maiores empresas mundiais detinham ativos maiores do que 120 países no mundo (Chandler; Mazlish, 2005). Assim que, atendendo ao chamado de Chandler, torna-se necessário conhecer, identificar e localizar quem são esses “Leviatãs” (Chandler; Mazlish, 2005, p. 2).

Porém, antes de avançar para o nosso estudo de caso, detemo-nos, nesta seção, em questões mais teóricas sobre essas empresas e no processo de internacionalização em si. Convém aqui iniciar com a própria definição de internacionalização de empresas, diferenciando de seus pares multinacionalização e transnacionalização. Enquanto alguns, como Costa (2011), optam pela simplificação ao enquadrá-las sob um mesmo espectro, outros, como Doelinger e Cavalcanti (1979), valendo-se de R. D. Robinson, tratam de uma diferenciação que elencaria esses conceitos em estágios, a depender do grau de inserção internacional da empresa.

Dessa forma, a empresa internacional deve ser compreendida enquanto uma primeira etapa, em que uma entidade nacional possui algumas atividades em outros países, mas sem influenciar de forma decisiva nos rumos da empresa. Já a empresa multinacional é marcada pela expansão de atuação por várias nacionalidades, tanto na esfera comercial quanto produtiva, mantendo, contudo, um centro nacional. Por fim, a transnacional, argumentam, representaria a “anacionalidade”, isto é, a empresa sem centro decisório nacional (Doelinger; Cavalcanti, 1979).

A despeito de julgarmos interessante o caráter didático da diferenciação e hierarquização de Robinson expostas por Doelinger e Cavalcanti (1979), divergimos aqui da sua concepção de anacionalidade das empresas transnacionais. Tendo em vista a importância das fronteiras nacionais como fatores estruturantes da inserção de empresas na divisão internacional do trabalho,

valemo-nos, aqui, preferencialmente, da perspectiva de Dicken (1998). Para o autor, uma corporação transnacional é aquela que atinge um nível marcado por, simultaneamente: coordenação e controle de vários estágios de cadeias produtivas em diferentes países; habilidade de tomar vantagens geográficas e políticas estatais para ampliar sua capacidade produtiva; flexibilidade geográfica para mudar suas fontes de operações entre diferentes localizações geográficas.

O fato da atuação internacional se dar, primordialmente, por grandes grupos nacionais, explica-se por serem essas as empresas com suficientes condições para receber estímulos e subsídios por parte dos agentes estatais (Aubert; Falck; Hebllich, 2011) e, em geral, por serem aquelas capazes de obter privilégios que ofenderiam o senso público de jogo limpo, como a conquista de controle financeiro de conglomerados rivais (Schumpeter, 2010). Assim, Schumpeter (1982) considera a internacionalização – mediante a abertura de um novo mercado ou na conquista de uma nova fonte de matérias prima ou de semimanufaturados – como um dos fatores cruciais para garantir a inovação da prática industrial.³

Essa relação entre o binômio inovação-criatividade e internacionalização também é demonstrada pelo cepalino Fajnzylber (1983). Para o autor, uma indústria eficiente é sinônimo de uma indústria capaz de criar condições para alcançar um ritmo de crescimento elevado, mantido no curso do desenvolvimento tecnológico. Para se alcançar esse cenário, adquire importância fundamental a busca pelo mercado externo, arena de maior competitividade e potencialidade para ampliar a inovação e a capacidade criativa (Fajnzylber, 1983).

O próprio Norberto Odebrecht, fundador da Construtora Norberto Odebrecht, já nos anos 1960, via na internacionalização uma necessidade para o crescimento e a perpetuação da firma. Na visão do empreiteiro, por vivermos em uma era na qual “o conhecimento passa a ser um valor mais importante do que o próprio patrimônio tangível”, é essencial, para a sobrevivência, o crescimento e a perpetuação da empresa, a constante busca pela

³ As cinco ações que garantiriam a inovação das atividades industriais, na visão do autor, seriam: (a) a introdução de um novo bem (um bem ao qual os consumidores ainda não estivessem familiarizados) ou de uma nova qualidade de um bem; (b) um novo método de produção, que não precisa se basear em uma nova descoberta científica, e pode, inclusive, ser uma nova forma de manusear comercialmente uma mercadoria; (c) a abertura de um novo mercado em que o ramo industrial em questão ainda não tenha entrado ou que não existisse antes; (d) a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de semimanufaturados, independentemente se é, de fato, fonte nova ou se fora criada; (e) o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação dessa posição (Schumpeter, 1982).

inovação e pela *criatividade* de suas equipes, elevando assim o patamar da sua empresa (Odebrecht, 2002).

Se, por um lado, compreender a prática de internacionalização como pré-condição para o desenvolvimento das empresas é quase um consenso na literatura sobre o tema, estabelecer modelos analíticos para a prática de internacionalização acarreta enorme dificuldade. Além de trajetórias empresariais das mais variadas possíveis, a dificuldade da criação de paradigmas para a internacionalização de empresas se justifica por outros dois fatores preponderantes.

Em primeiro lugar, ao nos afastarmos da perspectiva de anacionalidade das empresas internacionalizadas, consequentemente assumimos o postulado de que as empresas possuem um centro decisório e uma trajetória que as vincula, historicamente, a um país sede. Tal país sede, por sua vez, ocupa uma posição específica dentro da divisão internacional do trabalho que, se não determina, condiciona suas atividades econômicas centrais. Arrighi (1997), por exemplo, tratam da diferenciação entre as atividades do núcleo orgânico – aquelas que controlam uma grande parte do excedente total produzido dentro da cadeia de mercadorias – e aquelas do núcleo periférico – que controlam pouco ou nada desse excedente. Arrighi chega a tratar ainda da existência de uma zona intermediária, a semiperiferia. Por extensão, imagina-se a dificuldade de tentativas de homogeneização dentro de uma economia mundial tão distinta.

Em segundo lugar, a própria natureza distinta das atividades econômicas torna difícil o processo de se criar uma teoria sobre a internacionalização de empresas. Ferraz Filho (1981), por exemplo, aponta uma singularidade da engenharia pesada enquanto ramo industrial, ao salientar que a questão tecnológica não representa uma barreira à entrada do capital privado no ramo, pois, além de a tecnologia vir embutida no próprio equipamento, é possível absorver técnicas de construção no próprio ato de construir. Essa singularidade faz da engenharia pesada um ramo radicalmente distinto daqueles analisados por Mazzucato (2019) – a produção de iPhones ou a “Revolução Verde”.

Ainda assim, há uma tentativa de diversos autores em buscar uma “teoria para a internacionalização de empresas” (Hood;Young, 1979; Hymer, 1960; Narula, 1996; Vernon, 1992).⁴ Dentro dessa ampla pluralidade no conjunto de ideias expostas, que não daríamos conta de apresentar neste artigo, duas

⁴ A seção inicial do artigo de Costa, Saes e Gonçalves (2018) oferece um panorama amplo do debate entre os distintos paradigmas de internacionalização de empresas.

matrizes teórico-metodológicas se destacam enquanto marcos basilares de escolas de pensamento. O Modelo Eclético de Dunning e os postulados da Escola de Uppsala.

Embora tenha publicado em 1976 o artigo responsável por sistematizar seu paradigma, John H. Dunning argumenta que sua base fora produzida nos anos 1950, quando o autor se debruçava sobre o estudo comparativo de firmas estadunidenses e inglesas, com o intuito de interpretar seus distintos graus de produtividade. Esse objeto empírico resultaria em uma ressalva do autor, a respeito de seu modelo: “[...] *my main focus of interest is in explaining the international production of all firms from a particular country or group of countries*” (Dunning, 2001, p. 186).⁵ Isto é, apesar de o autor pleitear um estudo o mais universal possível, reconhece, ele próprio, a incapacidade de sistematizar um modelo para as firmas de “todos os países”.

Feita a ressalva, Dunning prossegue com a afirmação de que uma firma se engaja na produção internacional em busca da internalização de seus ativos, quando observa, em maior ou menor grau, a confluência de três vantagens: “*ownership advantages*”; “*location advantages*”; “*internalization advantages*”. As iniciais de cada uma das vantagens (OLI) conferem o complemento ao nome do paradigma.

As vantagens de propriedade (*ownership*) são as mais significativas para a construção do modelo teórico do autor. Seriam aquelas que uma firma estrangeira possui sobre outras firmas do mercado em questão. Vantagens essas que podem surgir de uma propriedade privilegiada da empresa – como algum tipo de tecnologia ou ativo, por exemplo; o acesso a um conjunto de ativos geradores de renda; ou de uma coordenação mais eficiente de seus ativos no além-fronteira (Dunning, 2001). Essas vantagens de propriedade se revertem, assim, em uma capacidade de diferenciação de seus produtos com relação às concorrentes.

O segundo ponto mencionado pelo autor seriam as vantagens de localização (*location*). Sobre esse aspecto, importa destacar que Dunning atenta, simultaneamente, a questões logísticas de proximidade geográfica, destacando o quanto a escala desse alcance geográfico se reverte em maiores benefícios para a firma, como também aos fatores específicos de produção local que possam tornar mais atrativa a prática econômica no país estrangeiro do que no país sede (Dicken, 1998).

⁵ Em tradução livre: “[...] meu foco principal de interesse é explicar a produção internacional de todas as firmas de um particular grupo de países.”

Por fim, Dunning destaca que a prática da internacionalização se “re-troalimenta” a partir do momento em que a firma internaliza o uso dessas vantagens adquiridas internacionalmente, isto é, quando são mais adequadamente exploradas pela própria firma do que vendendo-as a outras firmas. Dicken (1998, p. 187), comentando sobre esse fato, afirma: “*The most obvious example of such internalization is vertical integration in which a firm decides to control either its own sources of supply or the destination of its outputs*”.⁶

Se, para Dunning, a internacionalização objetiva a internalização de ativos da firma, a Escola de Uppsala⁷ tem um ponto de partida distinto: segundo o modelo dos suecos, a internacionalização de empresas objetivaria o aprendizado decorrente das experiências em operações nos mercados internacionais e das decisões tomadas para fortalecer sua posição nesses mercados (Johanson; Vahlne, 2009).

Os autores enxergam uma processualidade na prática de internacionalização de empresas: primeiro predominam as práticas de exportação; na sequência, as companhias exitosas formalizam a entrada por meio de intermediários, frequentemente agentes que atuam como espécie de foco da empresa no mercado estrangeiro. Esses passos prescindem, usualmente, da incorporação da firma junto ao novo ambiente estrangeiro.

Inicialmente, a escolha recai sobre mercados estrangeiros próximos em termos mentais/psicológicos do mercado doméstico. Processualmente, as empresas avançariam para mercados mentalmente mais distantes. Na visão dos autores, “*This process had its origin in the ‘liability of foreignness’, a concept that originally explained why a foreign investor needed to have a firm-specific advantage to more than offset this liability*” (Johanson; Vahlne, 2009, p. 1412).⁸

Assim, enquanto no modelo de Dunning destacam-se questões relativas aos ativos da empresa e as localizações de mercados internacionais sob uma lógica fortemente geográfica, no modelo de Uppsala o aprendizado, a construção de uma rede de relações e a proximidade cultural seriam os fatores

⁶ Em tradução livre: “O exemplo mais óbvio de tal internalização é a integração vertical, na qual uma empresa decide controlar suas próprias fontes de suprimento ou o destino de seus produtos.”

⁷ Os modelos de Johanson e Vahlne (2009) partem da observação empírica da atuação de firmas suecas que se internacionalizam a partir da década de 1970, construindo, portanto, um paradigma decorrente da observação de um ator histórico específico.

⁸ Em tradução livre: “Esse processo tem sua origem no conceito de “*liability of foreignness*” [desvantagem do estrangeiro], um conceito que, originalmente, explicava o porquê de o investidor necessitar de uma vantagem específica da firma para compensar essa desvantagem.”

determinantes do processo de internacionalização de firmas. Tais diferenças podem ser sistematizadas pelo quadro a seguir:

Quadro 1 – Comparação entre as abordagens teóricas de Dunning e da Escola de Uppsala

	Paradigma Eclético de Dunning	Escola de Uppsala
Objeto inicial	Empresas estadunidenses e inglesas	Empresas suecas
Objetivos	Internalização de ativos a partir do mercado estrangeiro	Incorporação de experiências a partir de operações no mercado internacional
Fatores necessários	<ul style="list-style-type: none"> – Vantagens de propriedades; – Vantagens de de localização. 	<ul style="list-style-type: none"> – Conexão junto a redes internacionais; – Proximidade menta/psíquica.

Fonte: Dunning (2001); Johanson e Vahlne (2009). Elaboração própria.

Embora distintos tanto no que tange aos objetivos quanto aos fatores necessários para internacionalização, os modelos citados convergem no pressuposto da busca por fatores internos à própria empresa como determinantes ao processo de internacionalização. Sem renegar aqui a importância de decisões tomadas pelos agentes empresariais para o êxito ou não de um processo de internacionalização (tema sob o qual nos aprofundamos na seção seguinte), convém mencionar que esses agentes são permeados por uma maior totalidade que, se não determina, condiciona e se vincula a ações tomadas no nível micro.

Uma opção metodológica por uma perspectiva de totalidade nos estudos empresariais vai ao encontro das perspectivas de Witold Kula (1977). Aponta o autor como, ao longo da primeira metade do século XX, predominaram estudos na área que partiam de postulados que glorificavam a livre concorrência e as iniciativas empresariais como pontos nodais do desenvolvimento econômico. Tal abordagem – que logo encontrou eco nas produções que partiam de dentro das próprias empresas – implica a hipervalorização dos empresários, encarados aqui como os grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas e, estas, compreendidas enquanto criadoras das forças econômico-sociais, relegando ao Estado um papel menor.

Apesar de reconhecer, apresentar e discutir no presente artigo opções tomadas por esses agentes, não reivindicamos essa visão laudatória especialmente dominante na *business history* (Mendes, 2010). Em contrapartida, a análise dessas empresas com seu contexto social, econômico e político – nacional e

internacional – é fundamental para a análise de um determinado setor (Kula, 1977). De forma que compreendemos as empresas enquanto uma unidade de produção, mas unidade inserida em um todo, sendo necessário para seu correto estudo “considerar as relações internas entre o sistema econômico de uma sociedade e sua estrutura social” (Lobo, 1997, p.233). Essa opção metodológica se fundamenta, também, quando tomamos o caso brasileiro de internacionalização de empresas, que teve na atuação estatal um eixo estruturante no processo de internacionalização de empresas (Costa; Saes; Gonçalves, 2018).

Em suma, a presente seção buscou abordar a internacionalização de empresas sob uma perspectiva teórica. É com esse arcabouço que nos debruçamos empiricamente sobre o caso da Construtora Norberto Odebrecht (CNO).

2. Da internacionalização à consolidação: o caso da Construtora Norberto Odebrecht

A Construtora Norberto Odebrecht (CNO) foi fundada em 1945 na Bahia e atuou como empresa de engenharia pesada, de alcance regional, até fins dos anos 1950, com algumas obras de destaque, como a Usina Hidrelétrica de Correntina, na Bahia.

Essa situação começa a se alterar quando, em 1954, a empresa se torna cliente da Petrobras com a obra do oleoduto Catu-Candeias, abrindo as portas de uma relação que prosseguiria com a realização de obras para construção de instalações de apoio, estações de tratamento de água, plataformas marítimas, pontes, canais e barragens (Dantas, 2007). Apesar de algumas inovações que garantiram seu crescimento, como a realização simultânea de todas as etapas de suas construções – substituindo a então consagrada técnica de levantamento de estrutura primeiro, paredes e rebocos depois –, responsável por maior agilidade na entrega das obras, é notório que os vínculos políticos estabelecidos com os órgãos de governos estatais, edificados sobretudo na figura do General Geisel (Campos, 2015), foram condição imperiosa para a ascensão da empreiteira.

As vitórias em licitações no Rio de Janeiro para a construção do campus da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), do edifício-sede da Petrobras (aproveitando-se de ligação estabelecida com Geisel, ex-comandante da Petrobras e então presidente do Brasil), do Aeroporto Internacional do Galeão e da Usina Termonuclear Angra, entre 1970 e 1976, alçam a CNO

a um novo *status*. Se, no início dos anos 1970, a CNO era então a décima nona maior construtora brasileira (atrás, entre outras, da também nordestina Queiroz Galvão), em 1982 passa a ocupar a segunda posição no *ranking* das maiores empreiteiras do país, atrás apenas da Andrade Gutierrez. No entanto, ao incorporarmos nesse cálculo os valores recebidos pela CBPO, que anos antes se fundira com a empresa, a CNO chega a ocupar a liderança nacional (Campos, 2015).

Embora nacionalmente consolidada e vivendo um ciclo de grandes obras no país – como o Complexo Hidrelétrico Pedra do Cavalo, em Cachoeira, na Bahia, o Sistema de Abastecimento de Água Riachão Potengi, no Ceará, e o Complexo Siderúrgico da Açominas, em Ouro Branco, Minas Gerais –, o mercado das empreiteiras⁹ se encontrava ante um cenário de dificuldades com a retração do mercado da construção pesada no país. O montante de obras encurtara pela metade entre 1975 e 1976, passando de cerca de US\$ 14 bilhões para US\$ 7 bilhões (Odebrecht, 1988a; Santos, 2012).

Ao comentar sobre essa transição dos anos 1970 para 1980, Emílio Odebrecht afirmara:

A Odebrecht atua internacionalmente desde o final da década de 70. Vivíamos o milagre brasileiro, mas fizemos uma reflexão e concluímos que o crescimento daquele período não era sustentável. Como nossa vocação era, e continua sendo, crescer, precisávamos, então, identificar oportunidades para assegurar a continuidade de nosso crescimento e começamos a estudar hipóteses: diversificar nossos negócios; fortalecer nossa posição em engenharia no Brasil, mediante aquisições, ou ir para o exterior. Optamos pelas três. (Odebrecht, 2008, p. 8)

Nos anos 1970-1980, a CNO adquire a Tenenge e a CBPO, uma das maiores construtoras paulistas. Em 1979, criava-se a Odebrecht Perfurações Ltda., responsável pela perfuração de poços de petróleo, após a aquisição de 1/3 do capital da Companhia Petroquímica Camaçari (CPC), marcando o

⁹ Compreendemos a indústria da construção pesada (também chamada de empreiteiras) como o setor econômico que abrange as empresas dedicadas às obras de infraestrutura. Tais empresas são responsáveis por empreendimentos contratados comumente pelo Estado, sendo responsáveis por obras de transporte (rodovias, ferrovias, hidrovias, pontes e viadutos), de energia (usinas hidrelétricas, usinas térmicas, linhas de transmissão, subestações, entre outras), de saneamento (estação de tratamento de água e esgoto, encanamento em vias públicas, emissários submarinos etc.), de urbanização (vias públicas urbanas, calçamento, logradouros públicos e outras intervenções urbanas), obras industriais (plantas fabris, plataformas de petróleo etc.), dutos (oleodutos, gasodutos, minerodutos e alcooldutos), além de portos e aeroportos (Campos, 2014).

ingresso do grupo no setor petroquímico¹⁰ e a diversificação das atividades econômicas da construtora. Concomitante à entrada no ramo da petroquímica, passa-se a internacionalização da construtora, a partir do Peru.

Mais que uma “visão empresarial”, entendemos o ingresso da construtora na arena internacional dentro de um contexto de reconfiguração no conjunto das relações sociais e internacionais que então regulavam a sociedade capitalista. Foi a partir desse período que grupos empresariais começaram a adotar um enfoque global, naquilo que Chesnais (1996) definiu como “mundialização do capital”. Posteriormente, na transição dos anos 1980-1990, em um contexto da adoção de políticas de liberalização, privatização e desregulamentação, condensadas sob a alcunha do “Consenso de Washington”, notamos uma consolidação, ampliação e conformação de diversas empreiteiras como *holdings* transnacionais (Chesnais, 1996; Dicken, 1998).

Barbero (2014), por sua vez, considera esse como o período da segunda onda de inversões externas de firmas provenientes de países em desenvolvimento. Apesar de concentrar-se majoritariamente no sudeste asiático, a atuação da CNO é um dos exemplos de internacionalização de firmas na região latino-americana no período. Esse período coincide também com o aprofundamento da industrialização brasileira e a conformação de grandes grupos líderes em seu setor de atividade (Costa; Saes; Gonçalves, 2018, p. 3).

Assim, criada e fortalecida nacionalmente no contexto da industrialização substitutiva de importações, a CNO ganha musculatura internacional no contexto das reformas dos anos 1980.¹¹

O início do processo de internacionalização da construtora se deu com a construção da Hidrelétrica de Charcani V, na região de Arequipa, no Peru. A assinatura do contrato foi parte integrante da declaração conjunta entre os presidentes João Figueiredo e Morales Bermúdez, do Peru, durante visita

¹⁰ A entrada da CNO no negócio da petroquímica dialoga frontalmente com os postulados de Evans (1982) ao tratar do desenvolvimento brasileiro a partir do modelo de “tripé”. Discutindo sobre a indústria petroquímica dos anos 1960-1970, afirma o autor que o refino de petróleo cru caberia à Petrobras (representando aqui o Estado), enquanto a produção de plásticos caberia à Union Carbide (empresa multinacional). Preenchendo o vazio entre essas duas pontas, está o grupo Capuava, primeiro polo petroquímico nacional. Incapaz de liderar sozinho esse empreendimento, tal grupo pressiona o Estado para a criação da Petroquisa, um braço da Petrobras que pode legalmente atuar como sócio minoritário nessa produção, e contribuir para o desenvolvimento de uma empresa nacional para o setor.

¹¹ Sobre o histórico da ascensão dos grandes grupos latino-americanos, ver Santos (2012). Afirma o autor que os grandes conglomerados regionais surgem e se consolidam em três grandes momentos históricos. Em menor proporção, em fins do século XIX, Alpargatas, Monterrey, Votorantim, Gerdau; no contexto de industrialização via substituição de importações (1930-1970), destaca Xignux, Marcopolo, Sabó e Odebrecht; por fim, nos anos 1980-1990, salienta os casos de Carso, Mexichen e Vicunha.

deste ao Brasil. Objetivando reafirmar a importância de manter a integração dos países latino-americanos, o contrato assinado entre a Electroperu e a CNO, em consórcio com a Harrison Overseas Construction (Canadá) – que detinha 10% da obra –, estipulava um crédito entre o Banco do Brasil, mediante a Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil (CACEX), e o Governo do Peru, no valor de US\$ 89 milhões (Odebrecht, 1980).

Situada 35 km a nordeste de Arequipa, segunda cidade mais importante do Peru, a Usina Charcani V, com capacidade geradora de 135 MW, rapidamente torna-se a principal usina do rio Chili, importante veio local. A demanda pela obra, por parte do governo peruano, é explicada pela incapacidade das cinco outras usinas da região (Charcani I, II, III, IV e VI) de abastecerem Arequipa e as indústrias de mineração locais, já que totalizam um potencial de 35 MW, insuficiente para uma demanda local, ao redor de 60 MW.

A obra é considerada de grande dificuldade técnica: 95% das atividades realizadas seriam subterrâneas, em uma região da Cordilheira dos Andes constantemente sujeita a abalos sísmicos (dez por dia, em média). Além disso, houve uma obra prévia à sua construção: um teleférico de 1.200 m de extensão para o transporte de funcionários até a parte alta da obra, situada entre 3 e 4 mil metros de altitude, com uma temperatura de até -18°C (Odebrecht, 1980).

Como construções prévias a Charcani V, em 1979, o projeto elaborado pelo Instituto de Investigaciones Energéticas y Servicios de Ingeniería Eléctrica (INIE) previu, também, a construção de duas estradas de acesso ao local. Uma delas com 14 km e outra com 13 km, sendo esta última construída na encosta do vulcão Misti. Essa dificuldade extra torna necessária, ainda, a anterior construção de um canteiro de apoio nas proximidades da Barragem de Aguada Blanca (Odebrecht).

Próximo a Charcani, a segunda obra internacional da CNO se dá no Chile, em 1981, com a realização do desvio do rio Maule, na região de Maule, zona central do país andino, para a construção da Hidrelétrica de Colbún-Machicura. A obra inicia-se com a construção de dois túneis paralelos, revestidos de concreto, com seção livre de 220 m², e culmina na construção final de duas hidrelétricas, com capacidade geradora final de 890 MW. Como resultado da obra, há um substancial aumento do potencial energético regional, que possibilita irrigar uma vasta região agrícola (Odebrecht, 1981). A conquista da obra contou com a participação da Engesa no consórcio, além

da mediação de Danilo Venturini, chefe do gabinete militar de Figueiredo (Gaspar, 2020).

Mais do que primeiras obras sob um prisma cronológico, Charcani e Colbún-Machicura representaram o primeiro momento da atuação internacional da empreiteira, ou sua internacionalização. Assim, para além de uma questão técnica das obras, o estudo desses casos nos possibilita compreender um certo tipo de *modus operandi* da companhia nesse tipo de empreitada,¹² marcado, sob o ponto de vista empresarial, por dois fatores-chave.

O primeiro deles é a implementação de uma prática empresarial pautada pela descentralização. Segundo esse modelo, dá-se uma delegação de poder de decisão aos chamados “empresários-parceiros”, vistos como “colaboradores funcionais com características empreendedoras, responsáveis desde a prospecção à consolidação de negócios globais, de quem são esperadas ações de verdadeiros sócios da organização” (e não de cumpridores de serviços em uma organização hierarquizada) (Mazola; Oliveira Junior, 2006, p. 6). Tendo em vista a ideia empresarial de descentralização, proposta por Norberto Odebrecht anos antes (Odebrecht, 2002), a atuação dos “empresários parceiros” consistiria em sua operacionalização.

Essa descentralização (ou a conformação da “pequena empresa”, nas palavras de Norberto) é vista pela organização como crucial para garantir “a geração de resultados que contribuam para a sobrevivência da organização e que gerem recursos – sejam eles no campo financeiro ou na inovação – suficientes para financiar seu crescimento”. Dessa forma, afirma Norberto Odebrecht, temos na Odebrecht uma “Grande Empresa com espírito de Pequena Empresa” (Odebrecht, 2002, p. 80). Como consequência dessa descentralização, há na CNO uma estrutura modular de empresa mais horizontal, pautada pela delegação planejada, em que os engenheiros das obras locais possuem certa autonomia de atuação.

Como segundo aspecto desse *modus operandi* característico da organização, está a atuação dos chamados expatriados. Pereira, Pimentel e Kato (2005) argumentam que o contato que se espera que o expatriado faça com a nova cultura não é apenas na condição de observador ou estudioso, mas,

¹² Menciona-se que a importância dada a essas duas obras não reflete unicamente uma escolha do pesquisador: a própria empresa, ao longo de suas diversas publicações na revista *Odebrecht Informa* retorna, continuamente, às duas obras, trazendo entrevistas, depoimentos, edições comemorativas etc. Não é exagero afirmar que Charcani e a transposição do rio Maule fazem, para empresa, as vezes de uma espécie de mito fundador da internacionalização, construído e realimentado continuamente para estabelecer um tipo de indício que anunciaria, já nos anos 1970–1980, a “grandiosidade” futura da construtora.

fundamentalmente, de agente. Essa ação se dá pelo contato com os diversos elementos do ambiente no qual o expatriado irá atuar: clientes, fornecedores, órgãos de governo, formadores de opinião, entre outros. Para tanto, há a necessidade de se construir um espaço de convivência desse indivíduo estratégico com a nova cultura, que possa ser fortalecido pela presença constante e marcante dos elementos culturais de origem.

Dessa forma, o aprendizado, a absorção da cultura local, a inserção na sociedade e nas instâncias governamentais, estatais e de poder como um todo, são articuladas mediante a atuação desses funcionários. Paulo Welzel, gerente do contrato de Colbún-Machicura e, depois, diretor de contratos da Bento Pedroso Construções (BPC), dá uma pista, destacando, por exemplo, a necessidade do relacionamento junto a autoridades políticas chilenas para sanar problemas decorrentes da obra de Colbún-Machicura. O que Welzel trata como “adaptação à cultura local para solução de problemas”, em muitos casos, representava, em realidade, disputas junto a sindicatos locais (Odebrecht, 1994, p. 28).¹³

Um outro diretor da empresa, em artigo publicado por Vladmir Britto e Fabio Oliva, vai além, esmiuçando um pouco mais como essa relação dos funcionários se associa aos poderes locais:

As formas de entrada variam muito de país para país e até em relação às obras que serão construídas. *Primeiro se coloca um funcionário, ou melhor, um empresário parceiro no país para entender como funciona esse negócio, essa indústria, suas leis, sindicatos, quais são as principais forças e, em função disso tudo, você vai pensar em uma estratégia adequada a cada situação.* Não existe regra geral, mas, a princípio, a orientação é de não comprar empresas, mas estabelecer parcerias com empresas locais que a Odebrecht considera que têm competências, mas também têm que ter complementaridades, e então fazemos um consórcio, acordo, com uma ou várias empresas locais. No contrato seguinte, vamos avaliar se precisamos ou não daquelas empresas, daqueles contratos e consórcios ou ainda daquele parceiro ou se devemos procurar outros ou ainda se vamos fazer a obra sozinhos; enfim, são formas de entrada muito variadas. Geralmente, começamos e fazemos obras com consórcios de parceria local, mas também podemos fazer sozinhos. (Britto; Oliva, 2009, p. 12, grifos dos autores)

¹³ Questões trabalhistas são uma tônica da atividade econômica das empreiteiras. Malu Gaspar (2020), por exemplo, destaca, nos anos 1970, o rompimento de encanamentos que alagavam ruas, incêndios provocados por mau uso de maçarico e morte de operários por descarregamentos.

É pré-condição dessa visão estratégica de longo prazo a montagem de escritórios pelos expatriados, que trabalham com a inserção no país em questão – antes mesmo da assinatura de qualquer contrato. Isso cria uma verdadeira rede de contatos da empresa junto aos mais importantes círculos sociais do país, fundamental para acessar as grandes obras do local em questão. Assim, não incorremos em exagero ao afirmar que a CNO, por meio de seus representantes, os expatriados, busca tornar-se um verdadeiro ator social da região em que atua – fato que muitas vezes chega a preceder a própria realização da obra em questão.

Tal modelo organizativo é perene na atuação internacional da construtora. Essa “homogeneidade” não implica, em contrapartida, uma linearidade da escala de atuação. A transição dos anos 1980 para os anos 1990 assiste a um espraiamento geográfico do escopo de atuação da construtora, com destaque para Equador, Chile, Peru, Estados Unidos e Angola. Em 1985, as obras internacionais da construtora representam 30% de sua carteira de obras. Nos anos 1990, a maioria dos ativos da CNO seria proveniente de espaços internacionais.

O sucesso das empreitadas leva a Odebrecht Chile, junto às suas participantes, a uma posição de referência na construção daquele país. Só no ano de 1996, a Odebrecht Chile realizou quatro contratos, em que trabalharam 1.500 pessoas: as obras na Termelétrica de Punta Patache, em Iquique; a manutenção da planta de metanol da Methanex, em Punta Arenas; a construção de linhas de transmissão de energia de 197 km; e a segunda unidade da Termelétrica de Guacolda (Odebrecht, 1996b).

Já no Peru, após a construção de Charcani V, a companhia desenvolve, mediante um forte vínculo estabelecido junto ao governo, a segunda etapa do projeto Chavimochic, iniciado em 1990. Originalmente pensado para irrigação de áreas desérticas no país, com mais de 200 km de canais em Chao, Virú, Moche e Chicama, além de sistemas de distribuição de água, redes de drenagem e obras complementares, Chavimochic é responsável direta por beneficiar 50 mil agricultores, especialmente na cidade de Trujillo. A segunda etapa do projeto continuou com a construção do Sifão Virú, um conjunto de 3.500 m de tubulações em aço, com um túnel revestido de concreto de 1.430 m, por onde são transportados 50 m³/s de água (Odebrecht, 1996a). Além de Charcani e Chavimochic, são centenas as obras realizadas pela construtora no Peru. Após as duas, quatro merecem especial destaque, pelo seu nível de importância e complexidade: o Canal Talambo-Zaña, o Projeto

Chinecas, a Hidrelétrica de San Galban II e a Planta de Tratamento de Água de Trujillo (Odebrecht, 1996a).

É, assim, nesse cenário de espraiamento de sua atuação na região latino-americana¹⁴ que voltamos nossas lentes para presença da CNO no Equador.¹⁵ Em um país definido por teóricos cepalinos como uma espécie de “economia de enclave”, com um modelo econômico baseado na exportação de matérias-primas, o Equador era então um país cuja área propícia para agricultura era de apenas 6% – com culturas como banana, cacau, café, mandioca e batata. Esse setor representava 12% do PIB local e era responsável por absorver metade da população economicamente ativa do país (Odebrecht, 1988a).

Em 1988, o governo adotou um amplo programa de irrigação para o país, com destaque especial para a península de Santa Elena, na costa caribenha, área considerada estratégica para o país. Com 45 mil hectares, a região enfrenta problemas climáticos, já que 90% de suas precipitações se dão entre os meses de janeiro e abril. Aproveitando as águas do rio Daule, o projeto visava ao alargamento das fronteiras agropecuárias do país, atendendo à crescente demanda interna de alimentos. Contribuiu, também, para o desenvolvimento industrial e turístico regional, transformando Santa Elena em um novo foco de ocupação populacional, com alívio para o impacto migratório a Quito e Guayaquil (Odebrecht, 1988a).

A obra da península de Santa Elena não apenas marca a entrada da CNO em mais um país latino-americano, como também reforça um modelo de atuação característico, com envolvimento direto de órgãos do Estado brasileiro como facilitadores dessa empreitada. Orçada, à época, em US\$ 200 milhões, a obra contou com financiamento do Banco do Brasil, mediante a CACEX. Em contrapartida, além da projeção de uma empresa nacional no exterior e o posterior pagamento do financiamento, ela gera exportações brasileiras de bens de capital de aproximadamente US\$ 48 milhões, e de bens intermediários e de consumo durável de quase US\$ 33 milhões (Odebrecht, 1988b). Não só: o apoio dado pelo Estado brasileiro não se restringe apenas

¹⁴ Também nos anos 1990, a CNO avança para outros países da região: México (com a construção da Barragem Los Huítos), Venezuela e Argentina. Sobre este último, merece destaque a obra da Hidrelétrica de Pichi Picún Leufú, em 1986, primeiro empreendimento de grande porte envolvendo os governos argentino e brasileiro, possível graças a acordos comerciais promovidos pelos presidentes Raul Alfonsín e José Sarney (Odebrecht, 1987).

¹⁵ A relação CNO Equador passou, recentemente, por um ápice de tensão, quando Rafael Correa expulsou a construtora do país, em 2008. Sedimentos vulcânicos haviam causado problemas junto à Hidrelétrica de San Francisco (Gaspar, 2020). A questão ambiental, inclusive, é uma outra face das contradições geradas pelas grandes obras de infraestrutura.

ao aporte financeiro, como assinalado por Roberto Abdenur, embaixador brasileiro em Quito (Odebrecht, 1988b).

A diplomacia brasileira, por extensão, mantém atuação direta no apoio aos exportadores de produtos e serviços. A própria obra de Santa Elena é detectada e comunicada pela embaixada brasileira em Quito às empresas nacionais de construção pesada. Ademais, a embaixada é responsável direta pela criação de redes de contato entre o empresariado nacional e o governo equatoriano, ao promover missões comerciais e eventos como feiras de catálogos, bem como, principalmente, por importante *lobby* junto ao governo brasileiro (Odebrecht, 1988b). Assim, não é exagero afirmar que, do ponto de vista macro, o *modus operandi* da construtora indicava uma busca pela órbita geopolítica brasileira e que, dessa forma, análises que levem em conta medidas empresariais enquanto agentes apartados da sociedade não condizem com a realidade (Moura, 2020).

Embora a região latino-americana se constitua como base central da CNO, as incorporações de outras grandes empreiteiras, somadas à diversificação da *holding* e das conquistas de grandes obras em nível nacional em território brasileiro, por um lado, e as experiências prévias, especialmente possibilitadas no Peru, Chile e Equador, por outro, garantem recursos, *know how* e maior expertise para ampliação da sua atuação mundo afora. A partir dos contratos firmados em Angola, adentrando o continente africano, e em Portugal e nos Estados Unidos, competindo e sendo capaz de conquistar vitórias em licitações de economias centrais, podemos afirmar que a CNO tornou-se uma empresa transnacional.

O ano de 1991 talvez represente o ponto alto desse processo. Nesse ínterim, a entrada no mercado da principal economia mundial, os Estados Unidos, merece destaque. O primeiro passo dado pela construtora foi a escolha pelo estado da Flórida¹⁶ como espaço inicial de atuação: com uma forte comunidade de imigrantes, o estado seria a região dentro dos Estados Unidos mais “próxima” possível, em termos culturais, da América Latina, segundo os periódicos da organização.

Para realizar a aproximação, no entanto, faz-se necessária a presença de um agente com trânsito local para acelerar a integração da Odebrecht. Vem daí a associação da empresa com a Church & Tower, empresa presidida pelo cubano Jorge Mas Canosa. Tal aproximação é responsável por “queimar etapas

¹⁶ Então com 13 milhões de habitantes e um PIB na ordem de US\$ 282 bilhões, o estado representava, sozinho, 70% do PIB brasileiro.

na integração com a comunidade local” (Odebrecht, 1991, p. 5). Tendo em vista o caráter singular das licitações locais – em que as propostas entregues e analisadas nos aspectos técnico-comerciais são encaminhadas pelos *commissioners* para julgamento final, transmitido ao vivo pelo canal de televisão estatal –, essa ponte mostra-se de imprescindível importância ao êxito dessa empreitada.

Imigrante cubano vivendo na comunidade de fugitivos no estado da Flórida, Jorge Mas Canosa atuava há mais de 23 anos no mercado local. Personalidade mais influente da comunidade cubana local, Mas Canosa é responsável direto pela fundação da Cuban American National Foundation (CANF), sob o mandato de Ronald Reagan. Com o objetivo de formalizar o *lobby* cubano junto ao parlamento estadunidense e promover atentados à ilha caribenha, a CANF é responsável direta pela construção de uma ferrenha política externa contrária a Fidel Castro, mediante sua articulação junto a empresários influentes da comunidade local (O’Connor, 1992).

É por meio desse contato junto a Mas Canosa que a Odebrecht Contractors of Florida (OFL), subsidiária da CNO, passa a atuar na Flórida. A construção do Metromover (também chamado de Peoplemover), um sistema de transporte elevado composto por unidades operadas automaticamente à distância e interligado ao Metrorail (trem também elevado que abrange outras áreas de Miami), consiste em seu primeiro empreendimento no local (Odebrecht, 1991).

A despeito de se tratar de uma obra tecnicamente menos desafiadora que outras já realizadas pela empresa, o empreendimento possui grande valor simbólico para o grupo: segundo as publicações da CNO, as palavras de Jorge Mas e do prefeito do Condado de Cade representariam a possibilidade de inserção da empresa, prestadora de serviços com certo grau de sofisticação tecnológico de um país subdesenvolvido, em uma economia central. Não por acaso, o comentário de Luis Oswaldo Leite, diretor da OFL, a respeito da construção do Metromover, vai essencialmente nessa linha; a entrada nos Estados Unidos representava mais do que uma simples obra agregada à sua carteira de obras:

O desenvolvimento da engenharia no Brasil ocorreu em condições técnicas, logísticas e financeiras bastante complexas, o que acabou contribuindo para que adquiríssemos condições de competir em qualquer lugar do mundo. [...] *Estamos demonstrando à comunidade americana que, apesar de originários do Terceiro Mundo, so-*

mos uma empresa com padrão de qualidade do Primeiro Mundo. (Odebrecht, 1991, p. 3, grifo nosso)

Apesar do tom laudatório presente nas publicações da construtora, conivente com a construção de uma narrativa oficial da organização, é inegável que a chegada aos Estados Unidos, após a consolidação de uma rede de obras na América Latina, representava o ponto alto da transnacionalização da construtora. Se em 2011 a empreiteira passaria a ocupar o posto de maior construtora da América, em *ranking* promovido pela revista *América Economia*, editado pela Spring Editora, a transição dos anos 1980 para os anos 1990 assistiu à estruturação desse processo.

3. Dunning, Uppsala e a CNO

Em caráter de conclusão, buscamos agora estabelecer aproximações entre o estudo de caso da internacionalização da CNO com as abordagens teóricas da internacionalização de empresas.

Partimos, para tanto, da afirmação de que a CNO chega, em meados dos anos 1990, a um “estágio” de empresa transnacional, segundo os marcos de Dicken (1998). A atuação em quatro continentes seria indicativa de uma coordenação de vários estágios de cadeias produtivas em diferentes países: o imbricamento de sua internacionalização com a órbita geopolítica do Estado brasileiro – como notório nos casos peruano e equatoriano – remeteriam à habilidade de tomar vantagens de políticas estatais para ampliar sua cadeia produtiva; já a constante diversificação de mercados – por exemplo, deixando o espaço latino-americano para a África, com as obras em Capanda (Odebrecht, 1987) – dialoga com o pressuposto da flexibilidade geográfica.

Isso posto, nossa dificuldade encontra-se na tentativa de “filiar” o modelo de internacionalização da empreiteira a uma abordagem específica dentre as duas escolas principais. Em primeiro lugar, tratando dos objetivos da internacionalização (ver Quadro 1), parece-nos impossível excluir alguma das abordagens das escolas em questão. Se, por um lado, internacionalizar-se representou uma ampliação e internalização dos ativos da construtora, como apregoado no modelo de Dunning – chegando, nos anos 1990, a representar o lucro internacional a principal receita da organização –, por outro, também resultou na incorporação de experiências que impactam nas práticas de atuação da firma, conforme posto nos termos da Escola de Uppsala.

Para melhor ilustrar: em 1981, quando a Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO), então sexta maior construtora do Brasil, foi adquirida pela CNO, a empresa passou não só a ampliar sua expertise em obras de grandes barragens,¹⁷ como adquiriu uma importante ponte de atuação junto a um novo país, o Paraguai, onde a CBPO já realizara a obra da Hidrelétrica de Acary II (Odebrecht, 2004b).

Já quando tratamos dos fatores da internacionalização, uma questão desponta. A escolha da região geográfica sul-americana como ponto de partida para o processo de internacionalização é explicada por Renato Martins, então responsável pelo desenvolvimento de negócios na *holding* Odebrecht, nos seguintes termos:

Vários fatores determinaram nossa caminhada rumo a outros países a partir da América do Sul: proximidade geográfica, melhor possibilidade de coordenação e apoio, maior suporte do Governo brasileiro naquela época e proximidade de idioma e cultura. Identificamos países que desejavam receber uma colaboração, efetivada por meio de nosso trabalho e da aplicação de nossa tecnologia. (Odebrecht, 1995, p. 4)

Ora, aparentemente, a fala do funcionário poderia ir ao encontro do postulado da Escola de Uppsala, para quem idioma e cultura mais semelhantes representariam uma proximidade mental/psíquica. Porém, para além da questão cultural, na escolha pela América do Sul como área estratégica chama a atenção, em primeiro lugar, a questão de “coordenação e apoio” apontada na fala do funcionário. Em outros termos, de que forma a proximidade geográfica representa um facilitador ante as dificuldades logísticas intrínsecas à atuação de uma construtora em solo estrangeiro?

Para tanto, é interessante uma análise sobre a própria complexidade que assumem as bases de apoio internacional da empresa. O volume 112 da revista *Odebrecht Informa* traz um especial sobre a Base de Apoio Internacional (BAI) da *holding*, localizada na zona norte do Rio de Janeiro, que ilustra bem esse nível de complexidade. São 2.000 m² só de área coberta, nos quais se despacham desde peças, materiais e equipamentos destinados à execução de obras, tais como tratores ou vigas, até objetos de uso particular, como frutas

¹⁷ A CBPO fora, até então, responsável por obras como as usinas de Xaventes, Avanhandava, Capivara e Foz do Areia (cuja barragem de 160 m de altura era a maior do mundo em enrocamento e face de concreto) – todas localizadas na região sul –, bem como pela Rodovia dos Imigrantes e a Rodovia Castelo Branco, em São Paulo (Odebrecht, 2004b).

ou objetos de higiene pessoal (Odebrecht, 2004a). Dessa forma, o estabelecimento de contratos em localidades próximas constitui enorme facilitador à logística do transporte dessa vasta gama de materiais necessários e à continuidade das atividades da empresa em solo estrangeiro.

Porém, é significativo, no comentário de Martins sobre a opção da CNO pela América do Sul, o estímulo e o suporte oferecidos pelo governo brasileiro ao crescimento interno e o seu apoio ao estabelecimento de atividades em países da região. Em um contexto de solapamento das tímidas iniciativas da ALADI para a promoção de uma integração regional nos marcos da liberalização comercial, consequências diretas dos sucessivos golpes militares regionais, as empreiteiras poderiam funcionar para o governo brasileiro como um mecanismo para acelerar tentativas de, se não integração, ao menos avanços de acordos comerciais entre o Brasil e outros países da região.

Ao já citado exemplo do embaixador Roberto Abdenur e sua contribuição em Santa Elena (Odebrecht, 1988a), soma-se a declaração de Luiz Almeida, responsável por desenvolvimento de negócios e integrante do Conselho de Administração da Odebrecht S.A.:

Nos primeiros anos, o modelo era de exportação de serviços a partir do Brasil. A atuação se baseava na visão estratégica de que deveríamos buscar boas oportunidades, nas quais pudéssemos nos diferenciar em relação a outras empresas, e, especialmente, onde houvesse interesse do governo brasileiro em estreitar relações com o país cliente. (Odebrecht, 1994, p. 19)

O que essa relação entre Estado e empreiteira demonstra é que não podemos tratar empresas como entidades apartadas de um contexto mais amplo. Se o paradigma de Dunning traz contribuições importantes – como as “vantagens de propriedade” e “localização” – e o de Uppsala – com seu conceito de processualidade nas atividades internacionais – também o faz, é inegável que modelos que busquem exclusivamente explicações mediante uma lógica interna aos agentes empresariais não dão conta de captar as nuances de todo processo. Portanto, a autonomia dos sujeitos – no caso, as grandes empresas – se opera condicionada por um todo e o condiciona, tal qual argumentado por Kula (1977). De forma que uma opção que privilegie exclusivamente aspectos internos à própria empresa não resultará em uma análise capaz de abordar as nuances de um processo histórico de internacionalização de algum grupo econômico.

4. Considerações finais

Propusemo-nos, no presente artigo, a analisar a internacionalização da CNO até meados dos anos 1990, a partir de uma perspectiva dialogada com os postulados da literatura empresarial de internacionalização de empresas. Para tanto, após uma conceituação sobre a noção de internacionalização de empresas, avançamos para uma análise crítica de dois modelos centrais dessa literatura – o Paradigma Eclético de Dunning e a Escola de Uppsala.

Tendo esses modelos em mente, buscamos analisar o caso da CNO propriamente dito. Apresentado um breve histórico de sua nacionalização e posterior internacionalização, buscamos identificar e compreender motivações endógenas e exógenas como causas explicativas desse processo. Por um lado, visualizamos o processo de internacionalização da CNO como decorrente de uma escolha empresarial de fortalecimento que, somada à incorporação de outras empresas e diversificação de seus negócios, logrou ampliar o patamar da construtora e, por extensão, da *holding* como um todo.

No entanto, conforme argumentamos ao longo do texto, a primazia conferida a escolhas empresariais apartadas de uma totalidade, não oferece uma adequada perspectiva de análise histórica. Nesse sentido, esse processo de internacionalização não pode ser entendido sem identificarmos as relações estabelecidas entre a empresa e o Estado brasileiro para a promoção de sua internacionalização. Os exemplos peruano e equatoriano, abordados na segunda seção do artigo, reforçam essa escolha da CNO pela órbita de influência geopolítica brasileira e explicitam como, mediante financiamentos, contatos e atuação de organismos estatais criaram condições que viabilizaram essa atuação internacional da empreiteira.

Acreditamos, assim, que este estudo, tanto por seu tema quanto por sua abordagem, apresenta contribuições historiográficas. Com relação ao tema, destaca-se o quanto abordagens que analisam a internacionalização de empresas nacionais (Costa; Saes; Gonçalves, 2018; Ferraz Filho, 1981) ainda não haviam voltado suas lentes para um estudo específico do caso CNO. Já no que toca à abordagem, acreditamos nos diferenciar de trabalhos que se debruçaram sobre a CNO mas o fizeram sob um prisma que, ao fim e ao cabo, aparta a empresa de seu todo social (Brito; Oliva, 2009; Dantas, 2007).

Reafirmamos, portanto, a importância de análises que condicionem ações empresariais dentro de um espaço e um tempo específicos. É o que, afinal, demonstra este nosso estudo sobre o caso Odebrecht. Portanto – e sem

a pretensão de esgotar o tópico –, a partir de um estudo de caso mais pormenorizado de um importante agente econômico nacional, objetivamos, simultaneamente, contribuir para a compreensão do processo histórico da CNO à luz do debate acerca da internacionalização de empresas brasileiras.

Referências

- ARRIGHI, G. *O longo século XX: dinheiro, poder e as origens do nosso tempo*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.
- AUBERT, C.; FALCK, O.; HEBLICH, S. Subsidizing national champions: an evolutionary perspective. In: FALCK, O.; GOLLIER, C.; WOESMANN, L. *Industrial policy for national champions*. Cambridge: The MIT Press, p.63–91, 2011.
- BARBERO, M. I. *Multinacionales latinoamericanas en perspectiva comparada. Teoría e historia*. Bogotá: Universidad de los Andes, 2014.
- BRITO, V. F.; OLIVA, F. L. Razões e estratégias da construtora Odebrecht. *FACES R. Adm.* Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 13–27, 2009.
- CAMPOS, P. H. P. O processo de transnacionalização das empreiteiras brasileiras, 1969–2010: uma abordagem quantitativa. *Tensões mundiais*. Fortaleza, v. 10, n. 18/19, p. 103–123, 2014.
- CAMPOS, P. H. P. *Estranhas catedrais: as empreiteiras brasileiras e a ditadura civil-militar (1964–1988)*. Rio de Janeiro: EDUFF, 2015.
- CHANDLER, A. D.; MAZLISH, B. *Leviathans: multinational corporations and the new global history*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã Editora, 1996.
- COSTA, A. D. C. *Internacionalização de empresas brasileiras: teorias e experiências*. Curitiba: Juruá Editora, 2011.
- COSTA, A. D. C.; SAES, A. M.; GONÇALVES, C. Expansion and interna-

tionalization of business companies in Brazil: theoretical and methodological contributions. *Journal of Evolutionary Studies in Business (JESB)*, v. 3, n. 2, p. 1-22, 2018.

DANTAS, R. *Odebrecht: a caminho da longevidade saudável?* Rio de Janeiro: UFRJ, 2007 (Dissertação de Mestrado em Administração da UFRJ).

DICKEN, P. *Global shift: transforming the world economy*. New York: The Guilford Press, 1998.

DOELINGER, C. Von; CAVALCANTI, L. C. *Empresas multinacionais na indústria brasileira*. Rio de Janeiro: IPEA, 1979.

DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*. Oxford, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

EVANS, P. *A tríplice aliança: as multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

FAJNZYLBER, F. *La industrialización trunca de América Latina*. México D. F.: Editorial Nueva Imagen, 1983.

FERRAZ FILHO, G. T. *A transnacionalização da grande engenharia brasileira*. Campinas: Unicamp, 1981 (Dissertação de Mestrado em Economia da Unicamp).

GASPAR, M. *A organização: a Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

HOOD, N.; YOUNG, S. *Economics of multinational enterprise*. London: Longman, 1979.

HYMER, S. H. *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT, 1960 (Tese de Doutorado em Economia do MIT).

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process

model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Londres, n. 40, p.1411-1431, 2009.

KULA, W. *Problemas y métodos de la historia económica*. Barcelona: Ediciones Península, 1977.

LOBO, E. L. História empresarial. In: CARDOSO, C. F.; VAINFAS, R. *Domínios da História: ensaios de teoria e metodologia*. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 217-239, 1997.

MAZOLA, H. J.; OLIVEIRA JUNIOR, M. Compartilhando conhecimento na internacionalização de serviços de engenharia: estudo de caso da Construtora Norberto Odebrecht. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador.

MAZZUCATO, M. *O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2019.

MENDES, J. A. História empresarial: da monografia apologética ao instrumento de gestão estratégica. In: RIBEIRO, M. M. T. (Org.). *Outros combates pela História*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, p. 133-148, 2010.

MOURA, P. G. *A internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht: um estudo de caso*. São Paulo: USP, 2020 (Dissertação de Mestrado em Culturas e Identidades Brasileiras da USP).

NARULA, R., *Multinational investment and economic structure*. London and New York: Routledge, 1996.

O'CONNOR, A.-M. Trying to set the agenda in Miami: bashing the Herald is only part of Jose Mas Canosa's strategy. *Columbia Journalism Review*. Columbia, v. 31, n. 1, p.1-27, 1992.

ODEBRECHT. A Odebrecht – História. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/historia>>. Acesso em 25 março 2020.

- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 25, 1980.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 27, 1981.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 39, 1987.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 40, 1988a.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 41, 1988b.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 49, 1991.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 61, 1994.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 68, 1995.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 73, 1996a.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 76, 1996b.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Salvador, n. 112, 2004a.
- ODEBRECHT. *Odebrecht Informa*. Edição Histórica 60 Anos. Salvador, 2004b.
- ODEBRECHT, E. A atuação internacional da Organização Odebrecht. Discurso de abertura. In: FÓRUM NACIONAL BRASIL – UM NOVO MUNDO NOS TRÓPICOS, 20, 2008. Rio de Janeiro: Fórum Nacional, 2008.
- ODEBRECHT, N. *Sobreviver, crescer e perpetuar: Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Salvador: Fundação Odebrecht, 2002. 3 v.
- ODEBRECHT. *Relatório Anual 2007/2008*. Salvador: Odebrecht S.A., 2008. Disponível em <https://www.odebrecht.com/sites/default/files/relatorio_anual_2008_portugues.pdf>. Acesso em 19 setembro 2020.
- PEREIRA, N.; PIMENTEL, R.; KATO, H. Expatriação e estratégia inter-

nacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*. Maringá, v. 9, n. 5, p. 53-71, 2005.

PORTAL FGV. Norberto Odebrecht é a maior construtora, aponta pesquisa. Disponível em <<https://www.portalvgv.com.br/site/norberto-odebrecht-e-a-maior-empresa-de-engenharia-e-construcao-da-america-latina-aponta-ranking>>. Acesso em 8 maio 2020.

RIBEIRO, A. *A firma Maxwell, Wright & Co. no comércio do Império do Brasil (1827-1850)*. Niterói: UFF, 2014 (Dissertação de Mestrado em História Social da UFF).

SANTOS, L. B. *Estado, industrialização e os espaços de acumulação das multilatinas internacionalização das empresas multilatinas*. São Paulo: Unifesp, 2012 (Tese de Doutorado em Geografia da Unifesp).

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. São Paulo: Editora Unesp, 2010.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TOMICICH, D. W. *Pelo prisma da escravidão: trabalho, capital e economia mundial*. São Paulo: Edusp, 2011.

VERMON, R. International investment and international trade in the product cycle. *Economic, Theory, Econometrics, and Mathematical Economics*. Berkley, p. 415-435, 1992.

YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications, 1989.