

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

GUSTAVO FRIGO BOBATO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO MERCADO DE ENERGIAS
RENOVÁVEIS ARGENTINO**

FLORIANÓPOLIS

2018

GUSTAVO FRIGO BOBATO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO MERCADO DE ENERGIAS
RENOVÁVEIS ARGENTINO**

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

Orientador: Prof.^a Cristine do Nascimento Mutti, Ph.D.

FLORIANÓPOLIS

2018

Bobato, Gustavo Frigo
Análise do Processo de Internacionalização de uma
Empresa de Construção Civil no Mercado de Energias
Renováveis Argentino / Gustavo Frigo Bobato ; orientadora,
Cristine do Nascimento Mutti, 2018.
97 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,
Graduação em Engenharia Civil, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Engenharia Civil. 2. Internacionalização de empresas.
3. Construção internacional. 4. Tomada de Decisão. 5.
Energias Renováveis. I. Mutti, Cristine do Nascimento. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Engenharia Civil. III. Título.

GUSTAVO FRIGO BOBATO

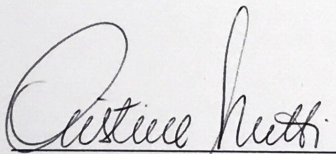
**ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
CONSTRUÇÃO CIVIL NO MERCADO DE ENERGIAS RENOVÁVEIS
ARGENTINO**

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

Florianópolis, 23 de novembro de 2018.

Prof.^a. Luciana Rohde, Dr.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:



Prof.^a Cristine do Nascimento Mutti, Ph. D.
Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Aurélio Noronha, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Eng^o Paulo Eduardo Howe Bridi

O sucesso é a jornada e não o destino! A abundância material é uma das coisas que tornam a jornada mais prazerosa, mas o sucesso inclui também saúde, energia, entusiasmo pela vida, relacionamentos compensadores, liberdade criativa, estabilidade física, emocional, bem-estar e paz de espírito.

Deepack Chopra

AGRADECIMENTOS

À professora Cristine do Nascimento Mutti, exemplo de dedicação e motivação em orientar e ensinar a todos, sempre disponível para auxiliar nesse Trabalho de Conclusão de Curso. As universidades precisam de pessoas com o seu comprometimento, aplicação e entusiasmo. Obrigado!

À empresa objeto desse trabalho, a qual se dispôs a colaborar sempre que solicitado. Aos colaboradores entrevistados, pela participação e pela riqueza de detalhes nas respostas dos questionários.

Aos meus pais, Rosel e Giovana, por todo o apoio incondicional e todos os ensinamentos. Vocês são presença constante em minha vida, mesmo com a distância física que nos separa. Devo tudo que sou a vocês.

À minha irmã, Bruna, minha melhor amiga, com quem sempre pude contar em todas as situações.

À minha namorada, Sachi, pelo companheirismo, cumplicidade, por me ouvir e ser paciente em todo o período da realização desse trabalho. Todos os desafios se tornaram mais fáceis com o seu apoio.

À minha família, por todos os conselhos e aprendizados. Em especial à Nona, meu exemplo de força e superação.

Aos meus amigos Carol, César e Padilha, por todos os anos de amizade e parceria nos trabalhos. Aos Rats, amigos incríveis que a faculdade me deu e que levarei para a vida toda. Vocês fizeram a diferença nesses últimos anos.

A todos que contribuíram de alguma forma para que eu chegasse hoje onde estou, muito obrigado!

Ao Pai Celestial.

RESUMO

A internacionalização das empresas se mostrou uma alternativa viável e cada vez mais comum para as empresas que buscam os diversos benefícios da operação internacional, como diminuição dos riscos de operação, aumento de valor da marca, diferenciação frente a concorrentes internos e acesso a fatores de produção mais baratos. No segmento da construção civil, em especial no ramo de energias renováveis, a internacionalização das empresas brasileiras se mostrou ainda mais necessária devido ao recente panorama que o setor enfrenta no Brasil: a crise econômica a partir de 2014 e a escassez de obras de infraestrutura no ano de 2017. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso do processo de internacionalização de uma empresa brasileira de construção civil. O objetivo principal foi analisar o processo de tomada de decisão para internacionalização dessa empresa, a qual pretendia ingressar no mercado de energias renováveis argentino. A análise foi feita de acordo com o modelo de tomada de decisão proposto por Bridi (2014), o qual aborda as diferentes etapas do processo. A pesquisa se dividiu em três etapas, englobando observações diárias, elaboração e análise de documentos e aplicação de questionários. Os resultados indicaram que a empresa passou pelas diversas etapas de tomada de decisão, corroborando o fluxograma de Bridi (2014). Identificou-se que o método escolhido pela empresa para ingresso no mercado argentino foi a abertura de uma filial no país e que as principais dificuldades e barreiras encontradas por ela no processo foram a dificuldade de precificação e custos com salários, impostos, aluguéis e envio de equipamentos do Brasil. Por fim, identificou-se que a escolha da Argentina pela empresa como novo país de operação se deu principalmente por benefícios disponibilizados pelo governo argentino, bom relacionamento com empresas parceiras que já atuavam no país ou tinham conhecimento do mercado local e pela proximidade da sede da empresa no Brasil com o país vizinho.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas. Tomada de decisão. Construção internacional. Indústria da construção civil. Energias renováveis.

ABSTRACT

The internationalization of companies has proved to be a viable and increasingly common alternative for companies seeking the various benefits of international operations, such as reducing operating risks, increasing brand value, differentiating them against internal competitors, and accessing cheaper production factors. In the construction sector, especially in the renewable energy field, the internationalization of Brazilian companies was even more necessary due to the recent panorama that the sector faces in Brazil: the economic crisis after 2014 and the lack of infrastructure works in the year 2017. The research was characterized as a study case of a Brazilian civil construction company in its internationalization process. The main objective was to analyze the decision-making process for the internationalization of this company, which was intended to enter the Argentine renewable energy market. The analysis was made according to the decision making model proposed by Bridi (2014), in which a flowchart addressed the different stages of the process. The research was divided in three stages, including daily observations, elaboration and analysis of documents and questionnaires application. The results indicated that the company went through the various steps of decision-making, corroborating Bridi's flowchart (2014). It was identified that the method chosen by the company to enter the Argentine market was the opening of a subsidiary in the country and that the main difficulties and barriers encountered by it in the process were the pricing difficulty and costs with salaries, taxes, rents and equipment from Brazil. Finally, it was identified that the choice of Argentina by the company as a new country of operation was mainly due to the benefits that the Argentine government offered, good relationship with partner companies that already worked in the country or had knowledge of the local market and proximity of the company's headquarters in Brazil with the neighboring country.

Keywords: Internationalization of companies. Decision-making. International construction. Construction industry. Renewable energy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico de Participação de Energias Renováveis	23
Figura 2 - Fluxos Mundiais do Mercado de Construção	28
Figura 3 - Linha do Tempo dos Principais Eventos do Governo Relacionados à Internacionalização.....	37
Figura 4 - Competitividade na Construção Civil.....	41
Figura 5 – Modelo Diamante de Porter	43
Figura 6 - Elementos de uma Árvore de Decisão.....	48
Figura 7 - Fluxograma de Etapas de Execução	52
Figura 8 - Fluxograma com Diretrizes para a Tomada de Decisão em Internacionalização da Construção.....	54
Figura 9 - Projeção da Inflação para 2021 segundo o FMI.....	61
Figura 10 - Projeção da Capacidade de Geração de Energias Renováveis de acordo com a Lei 27.191/2015	62
Figura 11 - Investimento de Capital Programado para 2017-2025 no Setor Elétrico	63
Figura 12 - Concentração de Demanda de Energia por Região	64
Figura 13 - Relações do Mercado Elétrico Mayorista.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Países de Operação de Empresas da Construção Civil	29
Tabela 2 - Padrões de Risco e Recompensa da Operação Internacional.....	34
Tabela 3 - Principais Características da Competitividade.....	40
Tabela 4 - Erros Cometidos pelos Gestores na Tomada de Decisão.....	47
Tabela 5 - Histórico do Processo de Internacionalização.....	57
Tabela 6 - Comparação do Panorama Geral entre Argentina e Brasil	60
Tabela 7 - Comparação Panorama Econômico/Financeiro Argentina e Brasil.....	61
Tabela 8 - Potência Instalada por Região	64
Tabela 9 - Ganhadores das Rodadas 1 e 1.5 e Construtoras Envolvidas.....	67
Tabela 10 - Potência Requerida por Tecnologia e Região - Rodada 2.....	69
Tabela 11 - Perguntas do Questionário Relacionadas com as Etapas do Fluxograma de Bridi.....	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	JUSTIFICATIVA.....	23
1.2	MOTIVAÇÃO.....	24
1.3	OBJETIVOS.....	24
1.3.1	Objetivo Geral	24
1.3.2	Objetivos Específicos.....	24
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	25
2.1	CONSTRUCAO INTERNACIONAL	25
2.1.1	Histórico da Construção Internacional	25
2.1.2	Características da Internacionalização	29
2.1.3	Modelo de Internacionalização de Uppsala	31
2.1.4	Teoria Eclética de Dunning	32
2.1.5	Dificuldades e Benefícios da Internacionalização.....	33
2.1.6	Políticas Públicas de Apoio à Internacionalização	35
2.1.7	Exploração de Novos Mercados na Construção Internacional	38
2.1.8	Competitividade no Mercado Internacional da Construção.....	39
2.1.9	Modelos de Competitividade	42
2.1.9.1	Diamante de Porter.....	42
2.1.9.2	Adaptações do Diamante De Porter	44
2.1.9.2.1	<i>Duplo Diamante</i>	<i>44</i>
2.1.9.2.2	<i>Variações do Duplo Diamante:.....</i>	<i>44</i>
2.1.9.2.3	<i>Dupla Estrela de Mutti:.....</i>	<i>44</i>
2.2	TOMADA DE DECISÃO.....	45
2.2.1	Definições	45
2.2.2	Modelos Para Tomada de Decisão	47
2.2.2.1	Modelo da Árvore De Decisão.....	48

2.2.2.2	Modelos Multicritérios de Apoio à Decisão.....	48
2.2.2.3	Fluxograma de Tomada de Decisão de Bridi	50
3	MÉTODO.....	51
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.2	POPULAÇÃO DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS	51
3.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	53
4	RESULTADOS.....	55
4.1	OBSERVAÇÕES	56
4.1.1	Análise da Observação pelo Fluxograma de Tomada de Decisão de Bridi.....	59
4.3.1.1	Resultados Referentes à Tomada de Decisão.....	73
4.3.2.1	Resultados Referentes ao Método de Entrada no País	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
5.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	78
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
	APÊNDICES	86
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES E	
	RESPOSTAS OBTIDAS.....	86

1 INTRODUÇÃO

Após dois anos seguidos de crise econômica e de retração da economia nacional, o ano de 2017 foi marcado pela volta do crescimento do PIB brasileiro e por uma gradativa recuperação econômica. Segundo o Banco Central, a projeção do PIB para o ano de 2018 está estimada em 2,84% (FOCUS, 2018). Com o retorno da capacidade de investimentos, acredita-se que as empresas e indústrias tendam a aumentar suas operações, podendo gerar uma maior competição entre as mesmas, visto que muitas delas buscam a mesma fatia de mercado ou novos mercados já consolidados por outras organizações.

No setor de construção civil para energias renováveis, essa competição pode ser exemplificada pelo último Leilão de Energia Nova (A-4) de 04 de abril de 2018, promovido pela CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica, onde o deságio médio chegou à 59,07% (CCEE, 2018). Esse dado pode indicar que as indústrias e os investidores estão cada vez mais disputando o mesmo espaço, reduzindo suas margens de lucro e tendendo a buscar novas alternativas e mercados para investimento.

Uma das alternativas para a diversificação de atuação de mercado é a internacionalização da empresa (MAWHINNEY, 2001; MUTTI, 2004; BRIDI, 2014). A ampliação internacional de suas atuações traz diversos benefícios, tais como o aumento de valor da marca, diferenciação frente a concorrentes domésticos, diminuição de riscos pela operação em diferentes mercados e acesso a fatores de produção mais baratos (APEXBRASIL, 2018).

Segundo o ConstruBusiness (2016), o excesso de burocracia é um aspecto que afeta as atividades da construção no Brasil. Ele impõe atrasos e custos irrecuperáveis às empresas, podendo levar as mesmas a buscarem a internacionalização. Indicadores do Banco Mundial (WORLD BANK, 2016) colocam o Brasil entre os cinco países de burocracia mais lenta do mundo, juntamente com Chipre, Zimbábue, Barbados e Venezuela. O tempo médio de construção de um armazém em 2015 era estimado em 426 dias no Brasil, enquanto na média mundial gastava-se a média de 160 dias para realizar a mesma atividade. O excesso de burocracia tem impactos negativos sobre a produtividade das empresas da cadeia da construção, ao mesmo tempo em que encarece obras e serviços. Se a burocracia emperra e aumenta a demora das obras, acaba elevando os custos diretos e financeiros, que são crescentes em razão do tempo.

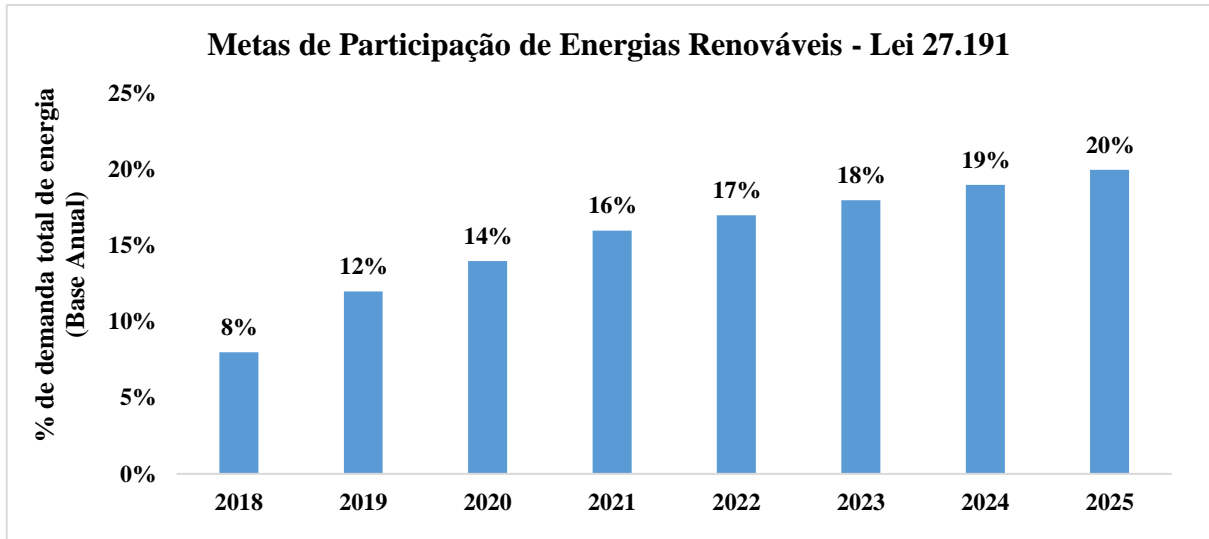
Sendo assim, a internacionalização das atividades de uma empresa é uma solução para a alta competição do mercado interno. Porém é um processo complexo, que exige estudos de mercado, análises de viabilidade econômica e avaliação de riscos, afinal nem sempre a situação encontrada no país de atuação buscada é similar à vivida no mercado interno desenvolvido (MUTTI, 2004).

A empresa brasileira que foi foco desse trabalho buscou se internacionalizar após identificar diversas dificuldades que o mercado interno estava enfrentando e os resultados positivos que sua atuação em outro país traria. Todo esse processo de tomada de decisão foi abordado no decorrer desse estudo de caso. A empresa com sede em Santa Catarina, atua na construção de obras civis do setor de energias renováveis, conta com mais de mil colaboradores, e identificou na Argentina uma oportunidade de expandir sua atuação.

Na construção civil, a Argentina cada vez mais se destaca entre os países que mais recebem investimentos externos, principalmente por seu recente foco no desenvolvimento de energias renováveis. O país abriu recentemente seu mercado de eletricidade para incorporar energia limpa em larga escala e é atualmente um dos mercados mais promissores para as energias renováveis na América Latina. A crise econômica e política da virada do milênio afetou o mercado de energia elétrica argentino, oferecendo pouco incentivo aos geradores e distribuidores para investir ainda mais no aumento de sua capacidade de geração e distribuição. No entanto, as metas arrojadas de energia limpa do país e a recente atualização do marco regulatório da Lei 27.191 aumentaram seu perfil para os investidores em energia renovável (ARGENTINA, 2018).

A Lei 27.191 de 2015 (ARGENTINA, 2015) estabeleceu metas ambiciosas para a participação de energia renovável a curto, médio e longo prazo. O gráfico da figura 1 mostra as metas estabelecidas pela Lei em termos de desenvolvimento das energias renováveis. Para atingir a meta de 20% em 2025, a capacidade de geração renovável instalada deve aumentar para 10.000 MW a partir de uma base atual de apenas 800 MW em operação no país, cerca de 2% da capacidade total de geração. A meta de 8% para o final de 2018 parece ambiciosa, mas bastante viável se os projetos contemplados no leilão RenovAr em 2016 forem construídos a tempo, estimou a CNEA, Comissão Nacional de Energia Atômica da Argentina (ARGENTINA, 2018).

Figura 1 - Gráfico de Participação de Energias Renováveis



Fonte: Adaptado de Panorama das Energias Renováveis – Argentina (2017)

1.1 JUSTIFICATIVA

A internacionalização das empresas se mostrou uma alternativa viável e cada vez mais frequente para as empresas que buscam os benefícios de internacionalizar suas operações. No segmento da construção civil, Castro (2012) comenta que a exportação da construção proporciona diversas vantagens. Possibilita a inserção internacional de micro, pequenas e médias empresas no novo mercado, além de promover o aumento da presença nacional em mercados externos e estimular a exportação de produtos com maior valor agregado. Além disso, o autor destaca a grande geração de divisas e empregos qualificados no país exportador, e empregos temporários no país importador durante a execução do projeto, assim como empregos permanentes após a conclusão do projeto.

Cyrino e Penido (2007) destacam a importância da internacionalização, além de apontar outros benefícios que justificam sua procura. Para os autores, partindo para uma operação em outro país, é possível ter um melhor entendimento da concorrência, tanto do mercado doméstico como no global. Além disso, a diversificação das operações diminui a exposição da empresa ao risco de operar em determinados países. Com isso, os custos para as empresas também podem diminuir, pois quando uma empresa brasileira opera fora do Brasil, é possível obter capital a um custo mais baixo, não sendo mais necessário pagar um valor associado ao risco de operar no Brasil, o chamado “risco país”.

1.2 MOTIVAÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso foi motivado por três principais linhas de raciocínio:

1. Compreender as razões, mecanismos e os processos que levam as empresas do setor da construção a buscarem a internacionalização;
2. Exemplificar o modelo proposto por Bridi (2014), orientando-se pelo fluxograma e explorando o caminho percorrido pela informação até se tornar subsídio à decisão;
3. Integrar a análise do panorama recente do setor da construção civil e padrões de operação das grandes empresas de engenharia e construção brasileiras, projeto de pesquisa desenvolvido pelo SEACon, grupo de pesquisa em gestão, competitividade e sustentabilidade na construção, com coordenação da professora Cristine do Nascimento Mutti, Ph.D.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é analisar o processo de tomada de decisão para internacionalização de uma empresa brasileira de construção civil, a qual pretende ingressar no mercado de energias renováveis argentino.

1.3.2 Objetivos Específicos

Este trabalho apresenta como objetivos específicos:

- Identificar o processo de tomada de decisão da empresa quanto à internacionalização.
- Analisar o método de entrada da empresa no mercado argentino (*joint venture*, compra de empresa local, abertura de escritório local, ou outros possíveis métodos de entrada).
- Identificar as dificuldades e barreiras encontradas no processo de internacionalização da empresa.
- Identificar os motivos para o ingresso da empresa no mercado argentino.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONSTRUÇÃO INTERNACIONAL

Em uma definição genérica, construção internacional significa uma empresa de um país construindo sob contrato em outro país (STRASSMANN; WELLS, 1988 *apud* MUTTI, 2004). Para Mawhinney (2001) a construção internacional pode ser definida como uma empresa que está estabelecida em um país e constrói em outro. Porém, para ele essa definição simplificada pode trazer à tona muitas complicações no mercado global atual, tendo como exemplo uma empresa sediada em um país ser de propriedade de uma companhia de outra nacionalidade.

Devido às várias abordagens na definição de construção internacional, Bon and Crosthwaite (2000 *apud* MUTTI 2004) sugerem que seja incluído às definições anteriores projetos locais, nos quais as empresas do país do projeto estejam competindo com empresas estrangeiras. Já Blossfeld (2012) destaca que apesar das definições antigas relacionarem a internacionalização com abertura de filiais no exterior, ou exportação de produtos e serviços, pode-se acrescentar também outros tipos de negócios, como acordos bilaterais entre indústria ou comércio com o governo ou outras instituições e investimentos cruzados entre empresas.

Quando se fala de empresas brasileiras saindo para o mercado externo, o termo apropriado utilizado é “transnacionalização”, o qual evita confusão com o movimento contrário de empresas estrangeiras ingressando no mercado brasileiro (CAMPOS et al., 2009). Porém, para este estudo será adotado o termo internacionalização, devido ao fato desse ser mais utilizado na sociedade e nas literaturas sobre o tema.

2.1.1 Histórico da Construção Internacional

A internacionalização comercial acompanha a economia mundial desde seus primórdios. As rotas e meios de produção abertos pelos Fenícios promoveram uma aproximação cultural entre os povos, porém somente na metade do século dezenove as multinacionais e grandes corporações se formaram da maneira que são vistas hoje (STOPFORD; STRANGE, 1991)

Strassmann e Wells (1988 *apud* MUTTI, 2004) descreveram os principais eventos que moldaram a construção internacional até 1988, os quais foram essenciais para que se atingisse a globalização comercial que é vista nos dias de hoje. Começando em 1841, quando Thomas Brassey contou com trabalhadores ingleses e irlandeses para a construção da ferrovia Paris-Rouen, o que fez com que outros países como Dinamarca, Austrália, Canadá, Argentina

e Índia adotassem a mesma maneira de construir. Ainda no século dezenove é notável citar a construção do Canal de Suez pelos franceses em 1859 e no início do século vinte a construção do Canal do Panamá pelos americanos em 1904.

Para Porter (1993), após a Segunda Guerra Mundial, houve um aumento considerável de projetos no exterior executados por construtoras e projetistas americanas, principalmente devido à sua base industrial estar intacta, enquanto boa parte dos países europeus e asiáticos estarem passando por um período de recuperação.

A partir dos anos 1950, Strassmann e Wells (1988 *apud* MUTTI, 2004) elencaram outros importantes fatos que definiram a expansão da internacionalização da construção, dentre os quais se podem citar:

- Década de 1950 e 1960: entrada de empresas europeias e americanas nos novos países independentes da África e Ásia para suprir as altas demandas locais devido a seus planos ambiciosos de desenvolvimento.
- Década de 1960: aceleração no ritmo de construção no Oriente Médio seguindo a exploração do petróleo.
- Final da década de 1970: o Oriente Médio se tornou o 3º maior mercado de construção do mundo. Com pouca mão de obra local, equipamentos e materiais disponíveis, o mercado estava aberto para competidores internacionais.
- 1981 a 1986: declínio expressivo de novos contratos para novas empresas, principalmente no Oriente Médio, sendo as principais causas a queda do preço do petróleo, sinais de saturação no mercado da construção e a entrada de empresas locais na concorrência.
- 1988: entrada competitiva de empresas de países emergentes no mercado mundial.

Dentre as empresas dos países emergentes que se tornaram competitivas no mercado mundial por volta do ano de 1988 pode-se citar as quatro grandes brasileiras Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa e Queiroz Galvão. Entre 1978 e 1984 com o declínio do modelo econômico do governo militar, essas grandes construtoras se viram na necessidade de buscar projetos em outros países, visto que o governo, até então seu principal cliente, já não podia mais encomendar obras de infraestrutura, devido ao seu alto índice de endividamento público (CAMPOS et al., 2009).

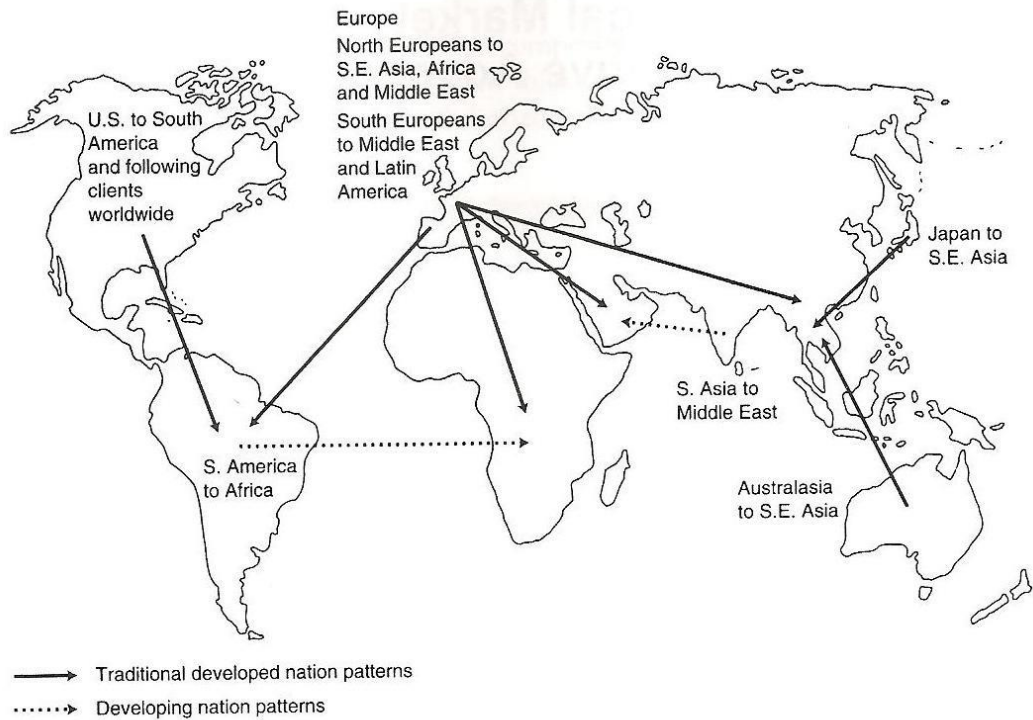
Outros importantes fatores a partir de 1988 foram elencados por Siehler (1999), demonstrando grandes alterações na dinâmica da construção internacional, dentre elas:

- Após 1988: a abertura dos antigos países comunistas do leste europeu e da antiga União Soviética, o rápido crescimento e abertura do mercado na República Popular da China e o enorme crescimento econômico na região do Sudeste Asiático.
- 1997: Crise asiática: os países do sudeste asiático e a Coreia do Sul entraram na recessão mais profunda desde suas independências. O Japão e depois a Rússia e o Brasil também entraram em período de recessão. Os mercados de construção mais promissores do sul da Ásia paralisaram. No entanto, o mercado norte-americano emergiu e, no final do milênio, os mercados de crise estavam a caminho da recuperação.
- 1999: ascensão dos mercados do Centro e Leste Europeu.
- 2000: conflitos no Oriente Médio geraram uma necessidade de reconstrução, abrindo oportunidades para companhias internacionais na região.
- 2003: ascensão do mercado chinês e entrada de construtoras chinesas no mercado internacional.

No Brasil, a partir do ano de 2002, pôde-se observar um aumento das políticas públicas de incentivo à internacionalização, como as linhas de financiamento pelo BNDES que permitiram o IDE – Investimento Direto no Exterior (MENEZES, 2012). Além disso, a partir de 2007, o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) intensificou a execução de obras públicas de infraestrutura, promovendo um forte desenvolvimento do setor da construção civil e ocasionando uma maior exportação de obras de construtoras brasileiras, como no caso da OAS, que viu seu crescimento decorrente do PAC proporcionar sua internacionalização (MARTENS, 2013).

Flanagan (1998 *apud* MAWHINNEY, 2001) mostra no mapa representado na figura 2 o princípio da análise dos padrões e fluxos mundiais. Nas linhas contínuas é possível visualizar o fluxo tradicional da construção internacional, com países desenvolvidos atuando em países em desenvolvimento. Já nas linhas tracejadas vemos uma tendência mundial de países emergentes aumentando sua atuação em outras regiões, como o caso de empresas brasileiras atuando no continente africano, e empresas indianas atuando no Oriente Médio.

Figura 2 - Fluxos Mundiais do Mercado de Construção



Fonte: Flanagan (1998 *apud* MAWHINNEY, 2001)

Os fluxos e padrões mostrados por Flanagan (1998 *apud* MAWHINNEY, 2001) mostraram-se realidade mesmo após vinte anos de suas proposições. Para Mutti et al. (2018), as grandes empresas de construção brasileiras atuam em diversos mercados, como a América Latina, África, Oriente Médio e Estados Unidos. Na tabela 1, os autores buscaram identificar os países de operação de empresas europeias (inglesas e portuguesas) e brasileiras, corroborando com as proposições de Flanagan mostradas na figura 2, a exemplo de empresas brasileiras atuando no continente africano e empresas inglesas atuando na África e Ásia.

Tabela 1 - Países de Operação de Empresas da Construção Civil

	Empresas Portuguesas	Empresa Inglesa	Empresas Brasileiras
Continentes Africanas	Angola Argélia Cabo Verde Líbia Marrocos Moçambique	África do Sul Costa do Marfim Egito Ilhas Maurício Marrocos Tunisia	Angola Argélia Camarões Congo Gana Guiné Líbia Mali Moçambique
Continentes Americanas	Brasil	Canadá EUA Canadá EUA	Antígua Argentina Bahamas Brasil Bolívia Canadá Chile Colômbia Costa Rica Equador EUA Honduras Panamá Peru República Dominicana Suriname Uruguai Venezuela
Continentes Europeias	Alemanha Áustria Bélgica Cazaquistão Eslováquia Espanha Gilbratar Hungria Irlanda Polónia Romênia Rússia	Albânia Alemanha Áustria Croácia Espanha Finlândia Itália Portugal Romênia Reino Unido Suécia França Bósnia e Herzegovina	Alemanha Portugal Reino Unido
Continentes Asiáticas		Arábia Saudita China Coreia Emirados Árabes Indonésia Índia Irã Líbano Singapura Vietnã	Arábia Saudita Catar China Emirados Árabes Iraque Malásia Nepal Omã

Fonte: Mutti et al. (2018)

2.1.2 Características da Internacionalização

O ambiente de negócios internacionais é muito mais complexo, volátil, heterogêneo e hostil quando comparado ao ambiente de negócios doméstico (MAWHINNEY, 2001; OFORI, 2003).

Segundo Blossfeld (2012), tradicionalmente, a internacionalização se relacionava exclusivamente com a exportação de produtos, ou abertura de filiais no exterior. Porém, atualmente a internacionalização abrange diversas formas de interações entre os mercados além das tradicionais, como acordos de cooperação industrial ou comercial entre instituições, governos e outras partes interessadas e investimentos cruzados entre empresas.

Para Ofori (2003), a construção civil exporta as seguintes categorias: serviços de engenharia, serviços de construção, serviços de consultoria e materiais de construção.

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

Por ser volátil, o mercado da construção internacional está sujeito a constantes mudanças. Uma região com grande demanda de serviços de construção por muitos anos pode em pouco tempo, por motivos políticos ou econômicos, se tornar completamente desfavorável para esse setor (OFORI, 2003).

Por isso, para minimizar essa volatilidade, deve-se analisar diferentes aspectos para definir a viabilidade de um projeto ligado à construção internacional: Os negócios de construção global e sua sustentabilidade, o crescimento e a estabilidade do mercado interno da empresa e o crescimento e a estabilidade das regiões ou mercados estrangeiros nos quais a empresa opera ou pretende operar (MAWHINNEY, 2001).

Para Strassmann e Wells (1988), a construção internacional não tem uma distribuição igualitária. Devido principalmente aos padrões de operação dependerem da distribuição de atividades e recursos financeiros, os países ricos financiam suas estruturas necessárias com mais facilidade, contribuindo para a desigualdade da operação.

Para ingressar no mercado internacional, é necessário investir e correr riscos antes do obter benefícios. Estimativas consideram que uma empresa de construção que busca contratos fora do país possa levar até quinze meses para obter o primeiro contrato, e de três a quatro anos para obter um grande contrato (HILLEBRANDT; CANNON, 1989 apud MUTTI, ARAÚJO, FLANAGAN, 2006).

Comparada com a construção no mercado interno, a execução de projetos internacionais caracteriza-se pela incerteza e pelos altos ganhos, o que leva a identificar uma dualidade no setor da construção internacional. Os eventos políticos e sociais, e as mudanças na economia geram essa indefinição do setor, dificultando a implementação de novos projetos (XIAOPENG; PHENG, 2013).

Para Chen e Messner (2011), um dos fatores que levam à internacionalização das empresas da construção civil é a falta de demanda do mercado interno. Quando se tem um

mercado interno amplo e demanda estável, as empresas têm um foco no país de origem e estão menos interessadas em se internacionalizar.

Castro (2012) comenta que construção internacional proporciona a geração de divisas e empregos qualificados no país exportador, e empregos temporários no país importador durante a execução do projeto, assim como empregos permanentes após a conclusão do projeto. A saída para um novo país possibilita a inserção internacional de micro, pequenas e médias empresas, além de promover o aumento da presença nacional em mercados externos e estimular a exportação de produtos com maior valor agregado.

Segundo Mawhinney (2001), as empresas multinacionais geralmente são as pioneiras na internacionalização em mercados difíceis. Por ter maior conhecimento e habilidade técnica, criam um padrão internacional nesse novo mercado, e além disso, suas experiências servem como aprendizado e encorajamento para outras empresas.

Por isso, pode-se dizer que a internacionalização é um processo gradual, que exige das empresas decisões mais acertadas, principalmente quando a limitação do mercado interno e a mitigação de riscos afetam essas companhias. À medida que se ganha experiência e conhecimento nesse processo, aumenta-se também a confiança de investimentos no novo mercado, trazendo resultados positivos para a empresa (MUTTI, 2004; BRIDI, 2014).

2.1.3 Modelo de Internacionalização de Uppsala

Johanson e Vahlne (1977), elaboraram um modelo de processo de internacionalização, chamado de Modelo de Uppsala. O modelo trata das características do processo de internacionalização de uma empresa e apresenta a forma de escolha e de entrada no novo mercado. Para os autores, a internacionalização geralmente começa em mercados estrangeiros próximos do mercado doméstico em termos de distância psíquica, que é definida como uma distância relativa a fatores culturais, linguísticos, fatores que abrangem prática de negócios, legislação, entre outros. Ao passar do tempo, essas empresas entrariam em mercados mais afastados em termos de distância psíquica.

Os mesmos autores ainda desenvolveram uma sequência, chamada de sequência do estabelecimento, a qual apresenta quatro passos de um processo de internacionalização, onde os estágios sucessivos representam maior grau de envolvimento com o mercado internacional. Os estágios são:

1º Estágio: atividades não regulares de exportação

2º Estágio: exportação via agentes independentes

3º Estágio: implantação de uma subsidiária de vendas no exterior

4º Estágio: implantação de uma subsidiária de produção no exterior

Rocha (2002) ainda observa que, baseado na escola nórdica do último quarto do século XX, as empresas tendem a internacionalizar seus serviços para países com proximidade geográfica, cultural e linguística, motivo esse que explica porque as empresas brasileiras apresentam dificuldades em se internacionalizar:

- Geografia: o Brasil apresenta obstáculos naturais intransponíveis;
- Ambiental: ambiente político e macroeconômico;
- Motivacional: a alta demanda do mercado doméstico inibe a motivação à internacionalização;
- Cultural: a cultura brasileira busca atender o mercado interno.

2.1.4 Teoria Eclética de Dunning

Castro et al. (2008), expõe a teoria eclética de internacionalização de Dunning, a qual explica a partir de uma abordagem econômica, a decisão de aceitar ou não de ingressar no mercado externo, além de analisar as tendências das organizações, promovendo e controlando as atividades internacionais da empresa.

Para abordar economicamente a internacionalização, a empresa deve analisar três elementos que representam uma vantagem sobre seus competidores:

- Vantagens de Propriedade: é a capacidade da empresa de se posicionar em destaque no mercado que deseja entrar, sendo competitiva comparada com outras empresas locais ou estrangeiras. Essa capacidade pode se referir à tecnologia, habilidades técnicas ou à marca.
- Vantagens de Localização: a empresa deve localizar suas atividades de modo a obter acesso à mão de obra, insumos mais baratos, incentivos fiscais e aproximação física com os clientes, reduzindo os custos com transporte.
- Vantagens de Internalização: a empresa deve analisar os custos envolvidos na incorporação e organização produtiva no mercado externo, comparando-as com os custos relacionados à transferência das capacidades a um produtor local. Caso a primeira seja inferior, é mais interessante para a empresa o investimento direto, deixando de lado a adoção de *joint ventures*, franquias, licenças ou outros acordos com empresas locais (DUNNING, 1980).

Em uma atualização da teoria publicada por Dunning (1998), intitulada *O Paradigma Eclético da Produção Internacional: uma reformulação e algumas extensões possíveis*, o próprio autor resume:

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

2.1.5 Dificuldades e Benefícios da Internacionalização

A chave para se compreender a construção internacional é uma análise relativa do efeito do risco e das recompensas desse modelo, entendendo como eles se modificam em diferentes mercados (MAWHINNEY, 2001; CYRINO; PENIDO, 2007).

Para Ofori (2003), as empresas enfrentam diversas dificuldades e riscos ao investirem em mercados estrangeiros. O autor cita a instabilidade política, instabilidade econômica e financeira, exclusão de empresas estrangeiras em certas categorias de serviços, discriminação de preços em favor das construtoras locais, exigência de subcontratar algumas atividades ou fazer parcerias com empresas do país de atividade, carga tributária mais elevada comparada com outras empresas locais, restrições cambiais e desafios de logística dos projetos.

Tonooka (2004) comenta que muitas empresas têm recorrido a órgãos internacionais para aportes de capital, o que acaba impactando negativamente o processo de internacionalização dessas empresas, visto que as concorrentes estrangeiras podem contar com recursos de instituições públicas de seus próprios países de origem, normalmente a um custo muito inferior.

Mutti, Araújo e Flanagan (2006), separam os riscos enfrentados de realizar investimentos no exterior em categorias. São elas: riscos tecnológicos; riscos de construção; riscos de operação; riscos de suprimentos; riscos de renda; riscos financeiros, riscos ambientais; riscos políticos; riscos legais; e riscos de flutuação da moeda estrangeira. Os mesmos autores ainda comentam que no caso de empresas brasileiras, as dificuldades começam com a grande burocracia e dificuldade de financiamento no Brasil, e passam por aspectos encontrados no local de atuação, como a legislação, baixa qualidade da mão de obra e conflitos locais.

Diversos fatores dificultam a internacionalização de grandes empresas. De acordo com Mutti (2004), os fatores que inibem a empresa a atuar em um novo país e fazem com que as mesmas permaneçam somente com sua atuação doméstica são:

- Experiências prévias operando no exterior não satisfatórias;
- Complexidade do mercado internacional;
- Conservadorismo da empresa;
- Existência de oportunidades suficientes no Brasil e a necessidade de investimentos dentro do país;
- Necessidade de reestruturação da empresa para atuar no exterior (criação de um departamento internacional);
- Falta de transparência no processo de operação internacional;
- Problemas de segurança nos possíveis países de atuação.

Na tabela 2, Mawhinney (2001) apresenta os padrões de risco para a internacionalização de empresas de países desenvolvidos, em desenvolvimento, em transição e emergentes.

Tabela 2 - Padrões de Risco e Recompensa da Operação Internacional

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

Fonte: Mawhinney (2001)

Especialistas da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e Globalização Econômica (Sobeet) apontam que grande parte das dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras que buscam se internacionalizar tem origem no Custo Brasil. A tributação que atinge as empresas nacionais atuando em grande parte do mundo e a dificuldade na concessão de créditos para pequenas e médias empresas retratam um menor número de empresas brasileiras buscando a internacionalização (LACERDA, 2010).

Mawhineey (2001) comenta então, que analisando os padrões de operação, uma das explicações para empresas que estão buscando países desenvolvidos para investir é o pequeno

tamanho do mercado doméstico para suas estruturas, apesar da recompensa pelo investimento ser baixa. Além disso, as empresas investidoras estão escolhendo projetos mais arriscados quando investem em países em desenvolvimento, em transição ou emergentes, justamente pela possibilidade de uma maior recompensa. Ainda assim, um dos objetivos é universal: transformar situações de alto risco e alta recompensa em situações de baixo risco, porém mantendo a alta recompensa.

Apesar dos riscos e dificuldades, a internacionalização de uma empresa apresenta diversos benefícios. Partindo para uma operação em outro país, é possível ter um melhor entendimento da concorrência, tanto do mercado doméstico como no global. Além disso, a diversificação das operações diminui a exposição da empresa ao risco. Isso ocorre porque instabilidades políticas ou econômicas em algum país de atuação da empresa podem ser menos sentidas para ela, pois um bom desempenho dela em outros países é capaz de compensar as perdas. Os custos para as empresas também podem diminuir com a operação internacional. Quando uma empresa brasileira opera fora do Brasil, é possível obter capital a um custo mais baixo. Isso ocorre pois não é mais necessário pagar um valor associado ao risco de operar no Brasil, o chamado “risco país” (CYRINO; PENIDO, 2007).

Mutti (2004) ao abordar os benefícios da internacionalização, destaca a captação de moeda forte, a diversificação de ciclos e a expansão de mercados como pontos favoráveis. Já Coutinho (2003), destaca outras vantagens de se operar em outro país. São elas: a geração de novos empregos, a maior capacidade de expansão da empresa e o valor adicionado dos serviços (difusão natural da tecnologia, conhecimento e cultura).

Pelos padrões observados, atualmente acredita-se que o cenário de dificuldades encontradas pelas grandes empresas de construção civil que buscam projetos no exterior continue o mesmo. Acredita-se também que os fatores que dificultam a internacionalização das empresas citados por Mutti (2004) também não tiveram grandes alterações, mesmo com mudanças políticas e econômicas que nos últimos cinco anos impactaram diretamente as grandes construtoras brasileiras.

2.1.6 Políticas Públicas de Apoio à Internacionalização

Por mais que possa se destacar a autonomia do mercado, o estado nunca deixou de ter um papel essencial na internacionalização da economia. Assim como ocorre em outros países, a internacionalização da economia brasileira se faz por meio de investimentos diretos no setor produtivo (CERVO, 2009).

Para Mawhinney (2001), as instituições governamentais apresentam quatro tipos de interesse na construção internacional:

- Interesse no sucesso econômico do país, como também o sucesso em exportações, provendo assistência em geral;
- Interesse em disponibilizar financiamentos vinculados à cobrança e retenção de impostos e outras formas de tributação;
- Interesse estatístico, coletando informações estatísticas essenciais para o desenvolvimento do país;
- Interesse em agir como cliente, tanto de forma individual quanto em parceria com governos de outros países;

Lupinacci et al. (2015) comentam outras formas de interesse dos governos na construção internacional, como o estreitamento de relacionamentos e parcerias comerciais, elevado índice de liquidez dos projetos, fortalecimento da imagem do país internacionalmente, geração de divisas, desenvolvimento tecnológico, entre outros. Compõem-se assim, um instrumento de política comercial, além de um forte indicador do desenvolvimento tecnológico do país.

Para a Secretaria Executiva da Câmara de Comércio Exterior, em um estudo publicado em 2009 (CAMEX, 2009), os principais desafios a serem superados pelas políticas de internacionalização da economia brasileira são:

- Elevado custo do capital para financiar as operações internacionais;
- Volatilidade cambial, a qual prejudica o planejamento de médio e longo prazo;
- Ausência de acordos bilaterais de proteção e promoção de investimentos;
- Tributação dos lucros decorrentes da variação cambial do valor dos ativos no exterior.

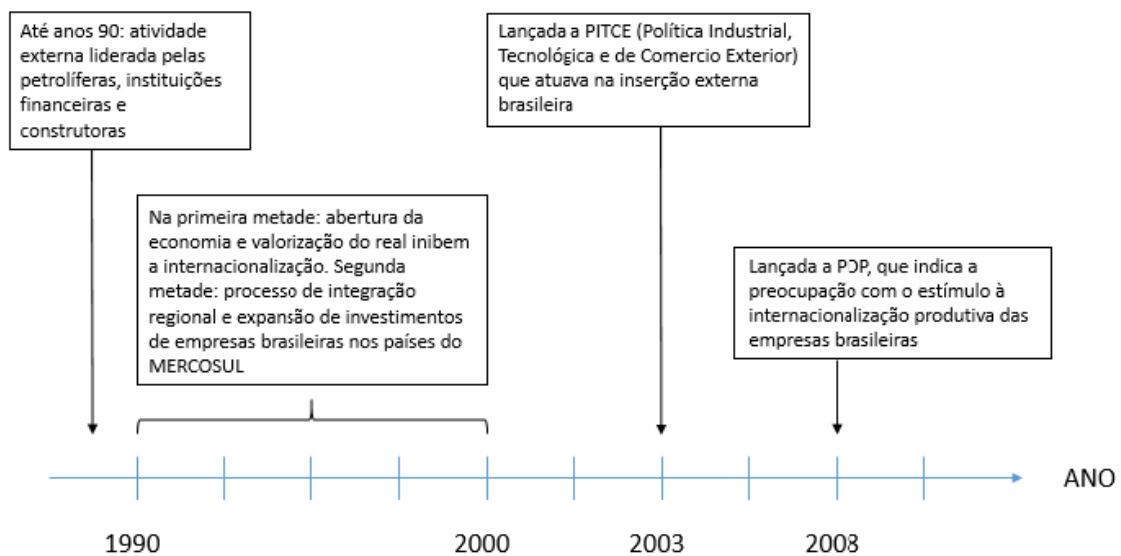
O mesmo estudo aponta algumas ações governamentais que incentivam a internacionalização de empresas. São elas:

- Fortalecimento do apoio ao setor privado para pesquisa e desenvolvimento;
- Difusão entre os empresários brasileiros das vantagens da internacionalização;
- Estímulo à promoção de investimentos diretos estrangeiros;
- Estímulo do desenvolvimento da capacidade tecnológica e inovadora brasileira;

- Promoção de acordos bilaterais e multilaterais envolvendo a internacionalização de empresas brasileiras, especialmente em mercados com maior potencial de absorção de produtos brasileiros de alto valor agregado;
- Promoção de linhas de crédito às empresas, capacitação de recursos humanos;

Bridi (2014), através de uma linha do tempo, resumiu na figura 3 os principais eventos do governo brasileiro relacionados à internacionalização.

Figura 3 - Linha do Tempo dos Principais Eventos do Governo Relacionados à Internacionalização



Fonte: Bridi (2014)

O governo brasileiro dispõe de programas de financiamento e outras iniciativas de apoio à internacionalização de empresas brasileiras de serviços de engenharia e construção. Dentre os principais pode-se destacar o BNDES, e mecanismos presentes no Banco Mundial, no Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF), e no Banco do Brasil (Proex). A partir dos anos 2000, houve um grande aumento do financiamento do setor, chegando a acumular mais de 1000% de crescimento até 2018. Algumas empresas reconhecem as iniciativas do governo dentre suas prioridades, mas ainda acham elas pouco expressivas, o que dificulta a internacionalização em grande escala (MUTTI et al., 2018).

Segundo Além e Madeira (2010), um dos principais programas de financiamento e outras iniciativas de apoio à internacionalização de empresas brasileiras é o BNDES. O banco contribui de duas formas:

1. No apoio indireto ao processo, financiando a expansão da capacidade produtiva doméstica das empresas;
2. No financiamento direto das operações de internacionalização das empresas.

Para apoiar as empresas, o banco criou em 2008 a Área Internacional (AINT), com o objetivo de estruturar sua atuação internacional e desenvolver conhecimento acerca das oportunidades comerciais para exportação e investimentos diretos no mercado mundial.

2.1.7 Exploração de Novos Mercados na Construção Internacional

Ofori (2003) comentou quinze anos atrás que, em um futuro próximo, os determinantes de sucesso na construção internacional seriam: a liderança, aceitabilidade social, eficácia de custos, inovação tecnológica e eficiência organizacional.

Além disso, o autor citou quais seriam as fontes de vantagem competitiva entre as empresas. Seriam elas:

- Experiência da empresa e sua reputação;
- Disposição para correr riscos e a habilidade de evita-los;
- Capacidade de formar parcerias com outras empresas;
- Conhecimento técnico;
- Gestão e reutilização da informação;
- Financiamento de projetos e apoio político;
- Capacidade de trabalhar com prazos reduzidos nos projetos;
- Infraestrutura corporativa.

No mercado global da construção, os países dominantes ainda são os Estados Unidos, países da Europa e o Japão. Apesar de não aparecer entre os dominantes, o alto crescimento da China fará com que ela alcance os demais rapidamente. Os países emergentes começaram a ter maior destaque, e alguns deles estão se tornando novas potências no mercado global. Pode-se dizer que as maiores empresas do setor da construção estão localizadas nos Estados Unidos, Japão, China, Alemanha, França, Holanda, Inglaterra e Suécia. Entre os países onde há a maior operação de empresas brasileiras, destaca-se os países da América Latina, África, Oriente Médio, Estados Unidos e alguns países Europeus (MUTTI et al., 2018).

2.1.8 Competitividade no Mercado Internacional da Construção

Segundo Porter (1990), a competitividade de uma empresa é definida como a capacidade da mesma competir nos mercados mundiais através de uma estratégia global. Ainda para Porter (1993), para uma empresa competitiva no mercado internacional, é importante que a mesma se torne parte da cultura do país, estando completamente instalada na cadeia nacional de empresas. Além disso, mais difícil do que se tornar uma empresa competitiva em um mercado internacional, é mais desafiador para a empresa influenciar representativamente a estratégia global da matriz estando distante de seu país de origem e de sua base de pesquisa.

Ofori (2003) comenta que empresas locais apresentam diversas vantagens competitivas em relação às estrangeiras:

- Conhecimento de métodos e procedimentos, considerando clima, práticas locais e cultura;
- Idioma;
- Conhecimento da legislação local, regulamentos, políticas e sistema administrativo;
- Base de clientes desenvolvida;
- Redes de aliados estratégicos, fornecedores e subcontratados;
- Política e economia do país pode apresentar alguma preferência para empresas locais.

O mesmo autor elenca alguns pré-requisitos que as empresas que buscam atuar no mercado internacional devem possuir: estrutura de comunicação estabelecida; conhecimento corporativo; recursos financeiros; e capacidade de gerenciar riscos. Além disso, os conhecimentos gerenciais são considerados por ele os mais importantes, devido às peculiaridades e dificuldades encontradas quando se executa projetos internacionais.

Para Flanagan et al. (2005), quando se avalia a competitividade entre empresas, deve-se focar em três perspectivas: empresa, cliente e sociedade, buscando sempre a otimização da relação entre essas perspectivas. Para os autores, competitividade é a habilidade de satisfazer as demandas sofisticadas em longo prazo das empresas, clientes e sociedade, respectivamente e simultaneamente, enquanto atua em condições de mercado justas e livres, ao mesmo tempo em que estão expostas a um ambiente de mercado internacional.

O mesmo grupo de autores ainda define diferentes perspectivas que podem ser usadas quando se avalia a competitividade. São elas:

- Vantagem competitiva e comparativa de preços, onde o preço é o indicador;
- Visão ampla e estudos empíricos, onde os indicadores são a força de trabalho, fatores básicos, governo e níveis de tecnologia;
- Estratégia e gerenciamento, onde os indicadores são estrutura, recursos e outros parâmetros da empresa;
- Política, cultura e história, onde os indicadores são valores culturais, clima, raça e poder.

A competitividade apresenta diversas características, como por exemplo, a mesma é sempre relativa, ou seja, deve ser medida comparando a empresa com as suas concorrentes (MUTTI et al., 2018). Na tabela 3, é possível identificar importantes características da competitividade.

Tabela 3 - Principais Características da Competitividade

CARACTERÍSTICAS DA COMPETITIVIDADE	
Multi-definida	não há definição - causa interpretação errônea...
Multi- medida	tipos de medidas variam de acordo com a definição...
Multi-níveis	aplicada em nível nacional, industrial, empresarial...
Dependente	seu significado depende dos valores do interessado na entidade investigada...
Relativa	medidas devem ser analisadas em sentido realtivo - comparadas com outras...
Dinâmica	fatores que influenciam mudam com tempo e contexto...
Processo	competitividade envolve bens, processos e desempenho - processo transformando bens em desempenho

Fonte: Flanagan et al. (2005 *apud* MUTTI et al., 2018)

No ramo da engenharia mundial, Coutinho (2003) elenca os determinantes da competitividade no mercado:

- A escala, força e estabilidade financeira das empresas, podendo ser vista como a disponibilidade de financiamentos pelo governo;
- Identidade cultural e operacional, devido à importância de mercados regionais;

- Presença significativa no país, garantida por financiamentos, prospecções, pesquisas e diplomacia.

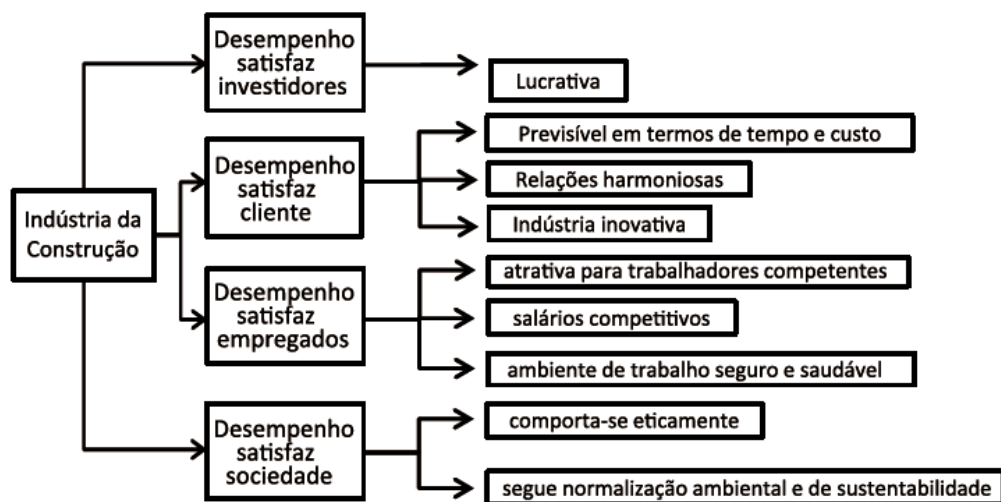
Após quinze anos, acredita-se que todos esses fatores elencados pelo autor continuam sendo importantes para a competitividade.

Considerando esses fatores, apesar de construtoras brasileiras apresentarem dificuldades no primeiro ponto, pode-se considerar que as mesmas são fortemente competitivas no mercado externo.

Monteiro Filha (2010) apresenta outros determinantes de competitividade que o setor da construção civil mundial apresenta. São eles a capacidade de gerenciamento de contratos e relacionamento com detentores de tecnologia, para o caso da construção civil pesada, e fatores de custo, financiamentos, garantias e rapidez na entrega, no caso de edificações.

Na visão de Flanagan et al. (2005), para uma empresa da construção ser competitiva, ela deve satisfazer os investidores, clientes, empregados e sociedade. A figura 4 apresenta o que satisfaz cada uma das partes interessadas na competitividade da empresa.

Figura 4 - Competitividade na Construção Civil



Fonte: Flanagan et al. (2005 *apud* MUTTI *et al.*, 2018)

Para Castro (2012), os fatores que podem elevar a competitividade internacional no setor da construção civil são o desenvolvimento tecnológico das empresas, a agressividade comercial, a agilidade operacional e os financiamentos e garantias. Ainda para o autor, no caso do Brasil, para obter-se um aumento nas exportações de serviços de engenharia não são necessários novos benefícios fiscais, financeiros e cambiais. É necessária a melhoria na eficiência dos processos e benefícios disponíveis, com atenção especial ao aspecto

administrativo e burocrático, um exemplo é a aceleração do processo de concessão de financiamentos e garantias.

Para as empresas em internacionalização se tornarem competitivas em um país, superando as vantagens das empresas locais, é necessário existir alguma imperfeição nos mercados, nos fatores de produção, além de alguma forma de interferência na concorrência por parte do governo ou empresas. Na construção civil, a maior barreira encontrada por empresas estrangeiras é o conhecimento técnico, e nem sempre a parte financeira é tão relevante na competitividade. Além disso, devido aos projetos internacionais de construção civil serem normalmente de grande porte e complexos, é essencial para essas empresas terem acesso à mão de obra qualificada (OFORI, 2003).

2.1.9 Modelos de Competitividade

Na atuação competitiva internacional de empresas, o desempenho, a vantagem e a estratégia competitiva têm grande representatividade. Nesse sentido, alguns autores desenvolveram modelos para analisar a competitividade entre as empresas e outras organizações. Nessa seção, os principais modelos existentes serão abordados. São eles: Diamante de Porter; Duplo Diamante e suas variações; Dupla Estrela de Mutti.

2.1.9.1 Diamante de Porter

Com o objetivo de avaliar a competitividade das empresas em um país, Porter (1993) desenvolveu um modelo conhecido como Diamante de Porter, devido à sua configuração semelhante à forma de um diamante. O modelo pode ser visto na figura 5.

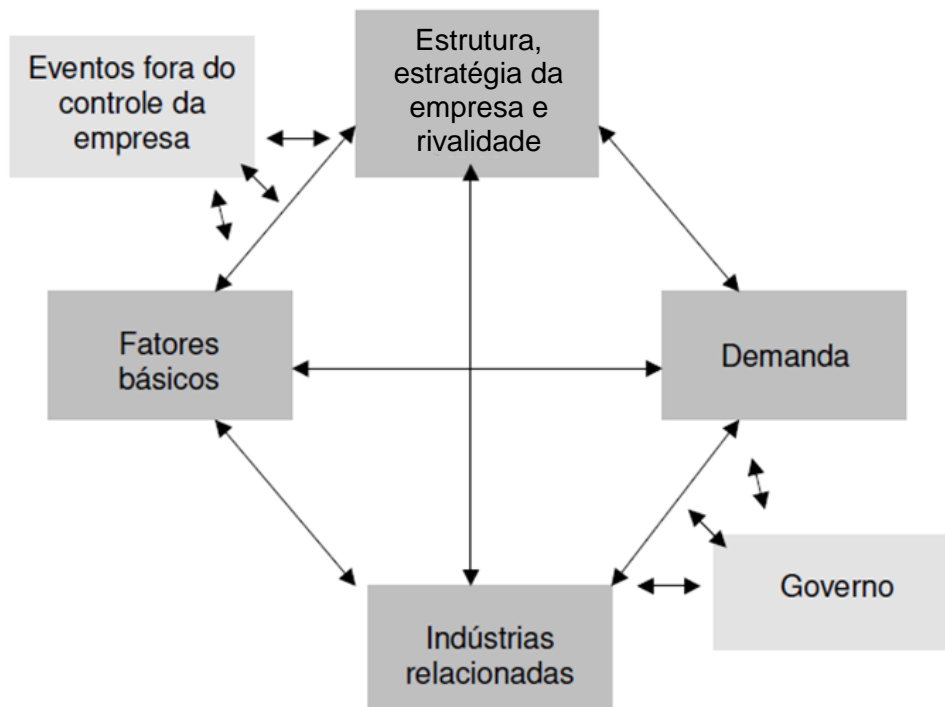
Segundo o modelo, a competitividade de empresas em um país é regida por quatro determinantes principais e dois secundários exercendo influência sobre os principais. Para uma empresa que atua em um país específico ser competitiva no mercado internacional, todos os determinantes do diamante devem ter pelo menos alguns fatores favoráveis. Nesse sistema, todos os elementos se influenciam e se reforçam.

Os determinantes se dividem em fatores principais e fatores secundários.

- Fatores principais:
 - Fatores básicos: fatores de produção da nação, tais como mão de obra qualificada, infraestrutura e recursos naturais, necessários à competição em certas indústrias;

- Demanda: tamanho e força da demanda doméstica para os produtos ou serviços da indústria;
- Indústrias relacionadas: existência de indústrias fornecedoras e indústrias correlatadas, que sejam competitivas no mercado internacional;
- Estrutura, estratégia da empresa e rivalidade: condições que governam a maneira que as empresas são criadas, organizadas e administradas, e a natureza da rivalidade doméstica;
- Fatores secundários:
 - Eventos fora de controle da empresa: também chamado de oportunidades, geralmente também estão fora de controle do governo, como inovações tecnológicas, invenções, guerras, acontecimentos políticos externos e alterações nas demandas do mercado externo.
 - Governo: implementação de políticas ou novas legislações.

Figura 5 – Modelo Diamante de Porter



Fonte: Porter (1993)

2.1.9.2 Adaptações do Diamante De Porter

Nos itens abaixo, apresentam-se a descrição de adaptações relevantes do modelo proposto por Porter (1993).

2.1.9.2.1 *Duplo Diamante*

Rugman e D’Cruz (1993) apresentaram uma variação do modelo introduzido por Porter. O principal contraponto descrito por eles em relação ao modelo de Porter tem justificativa na falta de consistência interna do modelo. Os autores defendem que o diamante do país de origem da empresa também tem um papel importante nas decisões e no desempenho das operações internacionais. Por isso, eles sugeriram a criação de um segundo diamante, ligando o comportamento do país de origem com o comportamento do país externo de atuação.

2.1.9.2.2 *Variações do Duplo Diamante:*

Cartwright (1993) testou o modelo Diamante em indústrias dependentes de exportação na Nova Zelândia e concluiu que a estrutura mais adequada seria a utilização de um diamante múltiplo. Moon, Rugman e Verbeke (1998) concluíram que o modelo de Duplo Diamante, proposto por Rugman e D’Cruz (1993) funciona bem para o Canadá, porém não funciona para pequenas nações. Por conta disso, os autores desenvolveram um modelo aproximado generalista, incorporando atividades multinacionais e incluindo o governo como determinante principal (MUTTI, 2004).

Em estudo de caso analisando a competitividade de construtoras portuguesas no mercado interno e internacional, Vaz (2009) apresenta uma adaptação do modelo de Duplo Diamante, relacionando o Diamante de Portugal, com o do Brasil, União Europeia e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

2.1.9.2.3 *Dupla Estrela de Mutti:*

Utilizando uma abordagem quantitativa de dez grandes construtoras brasileiras, Mutti (2004) construiu em seu estudo de caso um modelo com o objetivo de servir de ferramenta de análise dos fatores que afetam a competitividade de construtoras brasileiras no mercado externo. A autora leva em consideração os quatro fatores principais do modelo Diamante proposto por Porter (1993) e conecta-os igualmente ao fator Governo, tornando-o um fator de mesma importância. Além disso, existe a relação entre os governos de ambas as

estrelas, do país de origem e país de atuação, onde deve ser levado em consideração qualquer particularidade de relacionamento entre eles, acordos bilaterais ou conflitos.

Outros dois determinantes que devem ser levados em consideração são os eventos fora de controle da empresa e a cultura. Os eventos fora de controle podem influenciar somente uma estrela ou as duas. A cultura é um fator importante identificado especialmente na análise das empresas brasileiras, por suas características de postura em relação aos riscos e adversidades. Além do mais, as semelhanças e relação histórica e política entre o Brasil e o país de atuação apresentam grande influência (MUTTI, 2004).

Fazendo um paralelo com o modelo proposto por Cartwright (1993 *apud* MUTTI, 2004), o qual abordava a existência de múltiplos diamantes quando a empresa atuava em diferentes mercados, a autora comenta a possibilidade da existência de múltiplas estrelas em seu método, para os mesmos casos. É frisado ainda por ela, que se uma ou duas estrelas de uma empresa forem fortes, essa força pode influenciar uma terceira estrela, de outra nação, mesmo que essa apresente algumas fraquezas.

2.2 TOMADA DE DECISÃO

A ação da decisão é aquela onde o decisor elege a melhor solução considerada entre alternativas apresentadas. Ela se relaciona aos interesses do decisor, assim como se relaciona também a atributos externos como probabilidade, tempo e recursos (LÖBLER, 2005).

2.2.1 Definições

Segundo Dornelas (2000), a decisão pode ser definida como o ato de escolher entre alternativas de ação. As alternativas abrangem as possibilidades de resolução de um problema, e esse problema é qualquer situação na qual é necessário escolher dentre alternativas disponíveis. Quanto mais estruturada a maneira de se escolher uma alternativa, maior a probabilidade de se fazer a escolha mais adequada. O processo de tomada de decisão é a forma na qual, com base em algum modelo, obtêm-se uma decisão influenciada por riscos e incertezas. Quanto maior for o risco, maior é a dificuldade em se tomar uma decisão. A postura decisória pode ser associada a abordagens de conforto e pressão, podendo-se alternar entre um posicionamento reativo e um proativo.

Oliveira (2004) complementa, dizendo que os desafios impostos pela tomada de decisão levam os gestores a buscar informações que retratem fielmente a situação das organizações, para que o processo decisório seja executado de maneira eficaz, alcançando os

objetivos pretendidos. Portanto, considera-se que as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade e gerenciamento das mesmas.

Sobre o processo decisório, Malakooti (2010) comenta que esse é o procedimento realizado para resultar na melhor alternativa. Para o autor, o processo é constituído por quatro etapas:

1. Processamento das informações: forma com que as pessoas veem e processam os dados e informações;
2. Levantamento das alternativas: o padrão dos responsáveis pela tomada de decisão em levantar alternativas;
3. Avaliação das alternativas: abordagem dos responsáveis pela tomada de decisão para avaliar as alternativas;
4. Fechamento da decisão: abordagem dos responsáveis para finalização da decisão.

Uris (1989 *apud* FERREIRA, 2005) elencou os quatro diferentes tipos de bloqueios mentais que podem ser afetados pela tomada de decisão:

1. O decisor tem dificuldade em tomar a decisão, por isso fala mais do que age;
2. A compulsão, onde o decisor age prematuramente, sem dar atenção às demais alternativas e o outro lado do tema;
3. A ansiedade, relacionada às consequências de não atingir os objetivos desejados devido a uma tomada de decisão errada;
4. O decisor não identificou a devida importância do processo decisório, e por isso não tomou a decisão.

Ferreira (2005) comenta que grande parte dos gestores pensam que o processo de tomada de decisão é aprendido de forma empírica. Ao abordar a falta de preparo dos gestores, o autor identificou na tabela 4 os principais erros cometidos pelos mesmos na tomada de decisão.

Tabela 4 - Erros Cometidos pelos Gestores na Tomada de Decisão

Armadilhas	Significado
Precipitar-se	Falta de abordagem dos aspectos mais importantes
Cegueira Estrutural	Resolver o problema errado, pois não foi criada uma estrutura mental correta
Falta de Controle Estrutural	Deixar de definir de maneira consciente o problema de mais de uma forma ou ser indevidamente influenciado pelas estruturas de outras pessoas
Excesso de confiança	Deixar de colher informações factuais importantes por estar demasiado seguro de suas hipóteses e convicções
Atalhos míopes	Basear-se de modo indevido em regras práticas
Atirar da linha da cintura	Acreditar que pode ter em mente todas as informações e improvisar
Fracasso em grupo	Deixar de gerenciar o processo decisório para acreditar somente na competência do grupo
Enganar a si mesmo a respeito do <i>feedback</i>	Distorcer a evidência de fatos passados para proteger o ego
Falta de acompanhamento	Não registrar sistematicamente os resultados das decisões passadas
Deixar de conferir o processo decisório	Não elaborar uma abordagem organizada para empreender o processo de tomada de decisões

Fonte: Ferreira (2005)

2.2.2 Modelos Para Tomada de Decisão

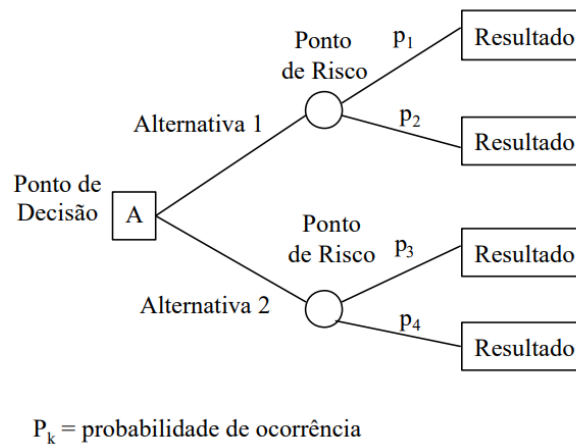
Para Thompson e Dornelas (2011), os modelos mentais, também chamados de narrativos, apesar de não serem escritos, guiam os indivíduos em suas tomadas de decisão, levando em conta crenças, valores, experiências e fatores cognitivos individuais. O autor também comenta sobre a existência de técnicas de modelagem quantitativa para apoio à decisão. Esses modelos e técnicas permitem utilizar procedimentos padronizados e servem como base de sistemas de informação e de apoio à decisão. Além disso, esses modelos esquemáticos e matemáticos são utilizados principalmente em projetos mais complexos e normalmente envolvem algum tipo de sistema de apoio à decisão.

Quanto mais complexo o ambiente e os fatores influenciadores da tomada de decisão, maior é a necessidade de um modelo para auxiliar a organizar as alternativas e suas possíveis consequências, de preferência, levando em conta a experiência dos decisores. A partir disso, é apresentada a abordagem do Auxílio Multicritério à Decisão, o qual defende que não existe uma única alternativa melhor que as outras em todos os critérios. É preciso analisar o problema levando em conta todos os critérios e abordar a subjetividade inerente às tomadas de decisão (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

2.2.2.1 Modelo da Árvore De Decisão

A árvore de decisão é um dos métodos mais utilizados pelos para tomada de decisão. É composto por uma representação esquemática, a qual apresenta o processo de decisão com múltiplas variáveis, objetivos e etapas de decisão. Cada alternativa de decisão forma um ramo da árvore, que contém os possíveis cenários, probabilidades, variáveis, objetivos e o ganho final. É uma representação que apresenta os possíveis resultados de decisões sequenciais, sendo muito utilizado em resolução de problemas que envolvem riscos elevados e altos custos (BASGALUPP, 2010). Na figura 6 é possível identificar os elementos que compõem uma árvore de decisão.

Figura 6 - Elementos de uma Árvore de Decisão



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

2.2.2.2 Modelos Multicritérios de Apoio à Decisão

Para Oliveira *et al.* (2012), levando em consideração pressupostos analíticos, os modelos multicritérios de apoio à decisão (MCDA) tentam identificar funções matemáticas e probabilísticas que representem preferências do decisor. Toda decisão é regida por um conjunto de preferências, as quais podem ser expressas através de uma função objetivo. Essas preferências podem ser expostas por atributos. Dentre os diversos modelos multicritérios de apoio à decisão, pode-se destacar:

- AHP – do inglês *Analytic Hierarchy Process*, o Método Analítico Hierárquico foi desenvolvido na década de 1970 por Thomas L. Saaty. Esse método propõe uma estrutura hierárquica para quantificar e qualificar os critérios, estes qualificados em uma escala de 1 a 9 e comparados

matricialmente dois a dois. Essa comparação feita através de perguntas, como “Qual destes critérios é o mais importante? ”, e desta forma é possível identificar como cada alternativa influencia cada um dos critérios adotados, e a influência desses critérios no objetivo final da análise. O objetivo do método AHP é buscar a melhor alternativa possível a partir de critérios e escalas estabelecidas.

- MCDM – do inglês *Multi-Objective Decision Making*, a Análise de Decisões com Múltiplos Critérios (ADMC) tem como suporte a teoria da utilidade e permite escolher-se uma ou mais alternativas de um conjunto de alternativas avaliadas tendo como base dois ou mais critérios. Nesse modelo, o decisor, na sequência:
 - 1) Define critérios e atributos;
 - 2) Gera possíveis alternativas;
 - 3) Define o processo de atribuição de pesos para os critérios;
 - 4) Analisa os resultados encontrados.
- ELECTRE e suas variações – do francês *Elimination Et Choix Traduisant la Réalité*, também é chamado de Método de Subordinação e Síntese. Foram os primeiros métodos da Escola Francesa e foram desenvolvidos com o propósito de incorporar um caráter mais realista à tomada de decisão. Quando apresentado um conjunto de possíveis soluções para um problema, o método utiliza matrizes cruzadas para comparar uma série de processos estabelecidas por ele. O objetivo dessa comparação é confrontar as alternativas segundo as notas atribuídas pelos gestores em cada critério estabelecido. Nesse método é priorizada a preferência dos decisores e não existe uma função de valor
- PROMETHEE – do inglês *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation*, é um método da Escola Francesa que apoia a decisão através de uma ordenação de alternativas. O método busca construir uma relação de sobreclassificação de valores e seu destaque se dá por basear-se em conceito e parâmetros com grande facilidade de entendimento pelos decisores. Após a análise dos critérios ser concluída, estabelece-se uma relação das alternativas contendo os maiores valores obtidos pelo cálculo da média ponderada das preferências.

2.2.2.3 Fluxograma de Tomada de Decisão de Bridi

Bridi (2014), em seu Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolveu um fluxograma contendo as diretrizes para a boa prática da tomada de decisão, especificamente relativa à internacionalização de empresas da indústria da construção civil. Esse modelo de apoio à decisão foi criado baseado em um estudo com duas empresas e uma Entidade, as quais eram experientes quanto à internacionalização de suas atividades. Essas empresas e Entidade responderam questões relativas às ações tomadas por elas durante o processo de internacionalização ou expansão internacional, e o que as mesmas consideraram mais usual e adequado que as empresas fizessem.

O autor ainda adicionou ao fluxograma a retroalimentação do banco de dados de informações da empresa a partir das alternativas levantadas para o processo de internacionalização e da avaliação após a tomada de decisão. Tendo o aceite ou não, a retroalimentação mostrou-se necessária para armazenamento das lições aprendidas pela empresa, evitando a repetição de erros cometidos anteriormente e aplicando as ações que já mostraram bons resultados em processos anteriores. No item 3.3 – Estratégia de Pesquisa encontra-se o fluxograma completo elaborado por Bridi (2014), apresentado na figura 8.

3 MÉTODO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida, caracteriza-se por ser um estudo de caso, qualitativo e exploratório. Para Moresi (2003), uma pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Por não requererem uso de métodos e técnicas estatísticas, são fundamentais a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados nesse tipo de pesquisa. Godoy (2003) acrescenta outros pontos importantes a respeito das pesquisas qualitativas. Ele diz:

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

Segundo Moresi (2003), pode-se também classificar essa pesquisa como exploratória, pois segundo ele, esse tipo de investigação é realizado em uma área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Por caracterizar-se como um estudo de caso, a pesquisa se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita compreender a generalidade do mesmo, ou, pelo menos, estabelecer bases para uma investigação futura. A experiência acumulada com as pesquisas desenvolvidas dessa natureza confere validade a essa suposição, ainda que não se possa sustenta-la do ponto de vista lógico. Isso pode ocorrer pois a unidade escolhida a se trabalhar pode vir a ser anormal dentre as muitas de sua espécie, o que conduziria a conclusões errôneas (GIL, 1994).

3.2 POPULAÇÃO DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

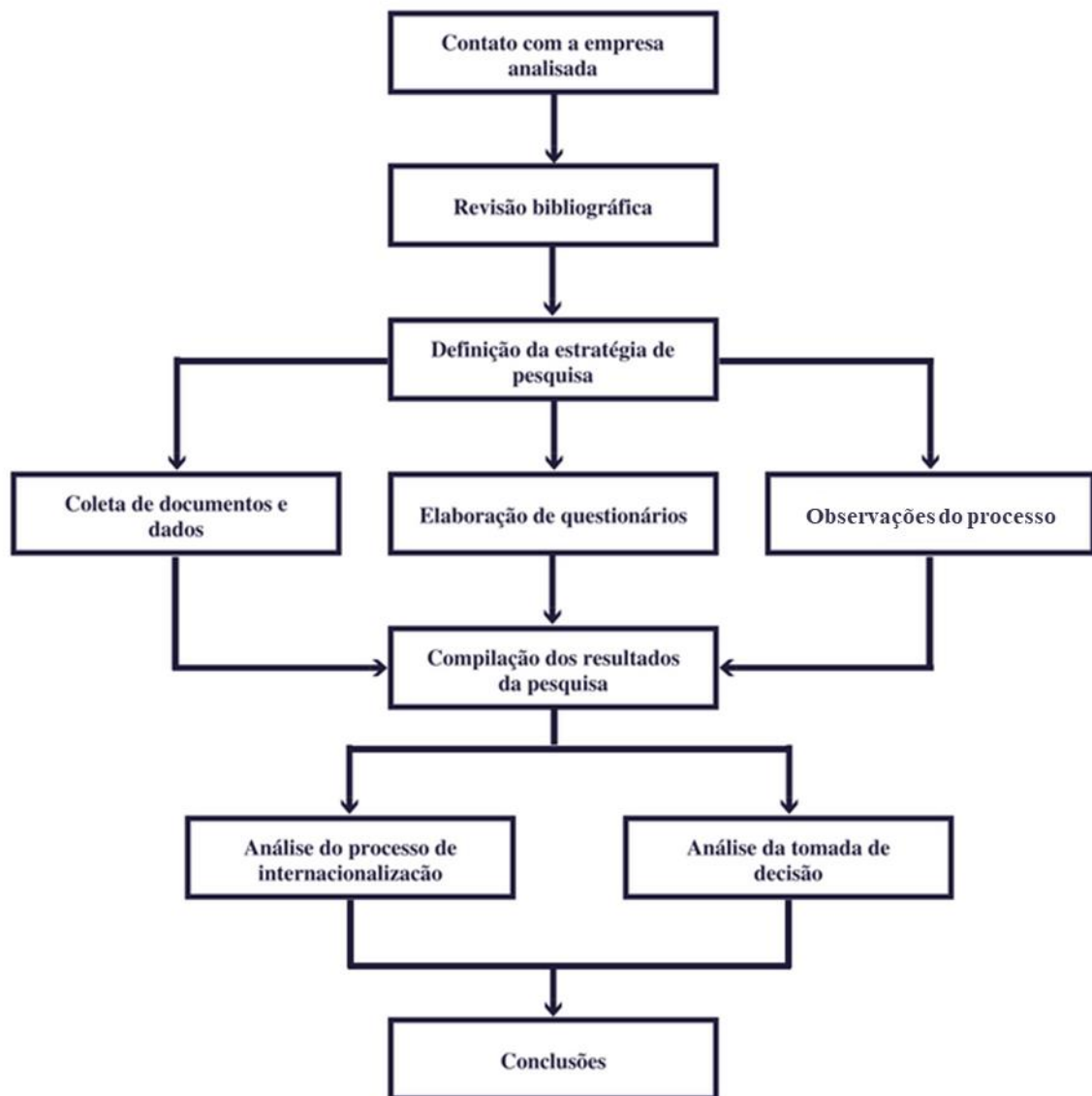
Nesse trabalho é apresentado o estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do ramo da construção civil pesada, especializada em obras de geração de energia renovável. A empresa tinha como objetivo consolidar-se no mercado da construção civil argentino, executando obras de usinas eólicas e fotovoltaicas. A partir desse estudo, buscou-se coletar informações e dados sobre a empresa, utilizando-se três métodos de coleta:

- Observações do processo de tomada de decisão da empresa.
- Dados dos relatórios anuais disponibilizados pela construtora.
- Questionários aplicados aos colaboradores envolvidos no processo de internacionalização.

Com base nesse estudo, buscou-se detalhar a tomada de decisão e descrever os desafios encontrados no processo de internacionalização da empresa.

As etapas de execução do estudo e sua respectiva ordem de realização estão apresentadas no fluxograma da figura 7.

Figura 7 - Fluxograma de Etapas de Execução



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

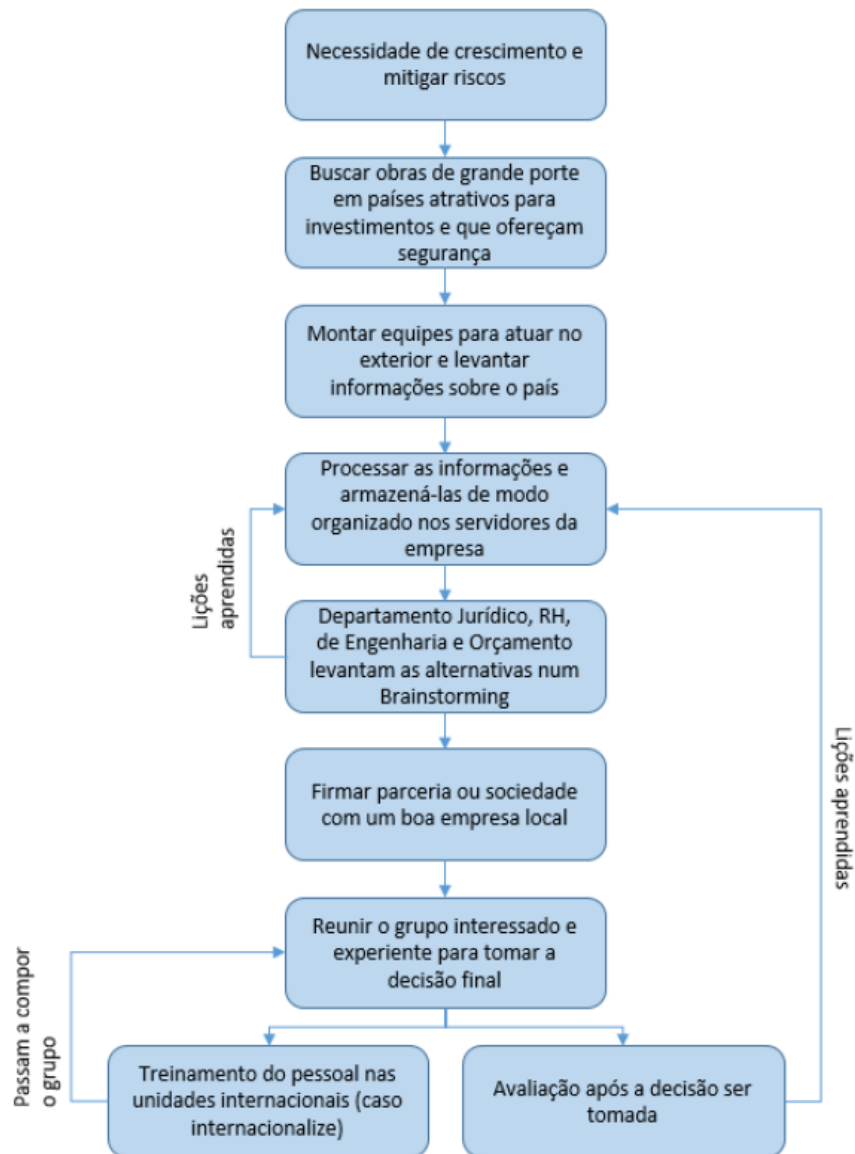
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O acompanhamento e desenvolvimento da pesquisa do processo de internacionalização da construtora estudada ocorreu desde seu início, em setembro de 2017. Dado o fato de que o processo de internacionalização da empresa ainda estava em andamento no momento da pesquisa, buscou-se uma ferramenta para acompanhar o processo em tempo real, identificando cada etapa com suas características. Optou-se pela utilização do fluxograma de Bridi (2014), conforme a figura 8. As razões para a utilização desse modelo estão descritas com detalhes no item 4.1.

Para verificar cada passo do processo, elaborou-se um questionário, integrando-o à estratégia de pesquisa. O questionário baseou-se no fluxograma de Bridi (2014), no qual cada etapa do modelo representava uma ou mais perguntas do mesmo. Os detalhes do questionário como número e ocupação dos entrevistados e forma de análise estão descritos no item 4.3.

Foi analisado se as etapas da internacionalização acompanharam o modelo de Bridi. Após a análise dos dados obtidos, apontou-se nos resultados se houve divergências entre o modelo teórico e o processo na prática.

Figura 8 - Fluxograma com Diretrizes para a Tomada de Decisão em Internacionalização da Construção



Fonte: Bridi (2014)

4 RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados do estudo de caso referente ao processo de internacionalização da empresa de construção civil analisada.

A empresa foi fundada em Santa Catarina em 1982 com a execução de projetos e serviços de engenharia, topografia e agrimensura. Em 2018 consolidou-se como a maior construtora do sul do Brasil, com mais de 1000 colaboradores, atuando em todo o território brasileiro na indústria da construção civil pesada, com foco na execução de obras civis em empreendimentos de geração de energia hidrelétrica, solar e eólica. Com o objetivo de expandir seus negócios, diminuir riscos, e devido à escassez de obras do setor elétrico no Brasil, a empresa identificou uma grande oportunidade de atuação na construção de usinas de energias renováveis na Argentina, vindo então a estudar o mercado local, iniciar negociações com clientes e parceiros e decidir pelo aceite à internacionalização.

Para facilitar o acompanhamento de todo o processo, o estudo foi dividido em três partes:

- Parte 1 – Observações

Foi realizado o acompanhamento presencial por parte do autor, o qual observou *in loco* as atividades do setor da empresa estudada responsável pelo ingresso no novo país de atuação, incluindo atividades do dia a dia e reuniões, desde outubro de 2017 até maio de 2018. O histórico observado será apresentado nesse capítulo.

- Parte 2 – Análise de informações e elaboração de documentos

Serão apresentados nesse capítulo documentos elaborados pelo autor, que serviram de apoio ao processo de entrada no mercado argentino. Além disso, serão analisados outros documentos que tiveram importância na tomada de decisão da empresa.

- Parte 3 – Questionários

Foram aplicados questionários a quatro colaboradores em nível gerencial e técnico da empresa em estudo, com experiência entre cinco e dezoito anos na área de construção civil pesada. As perguntas, respostas e considerações do autor serão apresentados no decorrer do capítulo.

4.1 OBSERVAÇÕES

As observações do autor foram diárias e ocorreram na unidade estratégica da empresa, onde trabalham os gestores dos contratos e alguns diretores. Entre setembro de 2017 e maio de 2018 observou-se o dia a dia da empresa, as reuniões a respeito do ingresso no mercado argentino e o desenvolvimento das propostas de execução das obras. Essas observações foram registradas em uma agenda semanal, na qual o Autor relatou os acontecimentos e constatações. Posteriormente as anotações foram transferidas para meio digital e organizadas de forma cronológica. Foi possível acompanhar os passos realizados pela construtora buscando a internacionalização, desde os primeiros contatos e estudos, até a decisão final de ingresso ao novo país de atuação.

A escolha pelo fluxograma de Bridi (2014) para se analisar o processo de tomada de decisão se deu por uma série de semelhanças entre as duas construtoras e a Entidade analisadas por ele e a empresa analisada nesse estudo de caso pelo Autor. Uma das empresas da pesquisa de Bridi (2014) foi fundada e naquele momento tinha sua sede em Santa Catarina, assim como a empresa em estudo de caso pelo Autor. A outra empresa analisada por ele era especializada em obras de construção civil pesada, incluindo obras de energias renováveis, da mesma forma que a empresa analisada pelo Autor atua. Além disso, a Entidade analisada por Bridi (2014) defendia os interesses de construtoras de São Paulo de porte e atuação semelhante à empresa desse estudo de caso. Portanto, em discussões com a orientadora, concluiu-se adequado utilizar esse fluxograma para o trabalho. Também, tendo sido elaborado por uma pesquisa anterior, havia a indicação de aplicar o fluxograma em um futuro estudo de caso, explorando minuciosamente o caminho percorrido pela informação até que se tornasse subsídio à decisão.

Para facilitar o entendimento e apresentar uma ordem cronológica dos fatos observados, foi elaborado um histórico de ações que objetivaram a internacionalização. Esse histórico é apresentado na tabela 5. Na mesma tabela é apresentada uma relação entre as ações realizadas pela construtora e a etapa do fluxograma de tomada de decisão de Bridi (2014) que corresponde a essa ação.

Tabela 5 - Histórico do Processo de Internacionalização

(continua)

Data (em ordem cronológica)	Ações Realizadas pela Empresa em Estudo	Etapa do Processo Correspondente ao Fluxograma de Tomada de Decisão de Bridi (2014)
Setembro-2017	Contato inicial dos diretores e CEO com o setor de energias renováveis argentino e o programa RenovAr, através de um evento do setor de energia. Os diretores já estavam buscando alternativas devido à escassez de obras de geração de energia no Brasil no ano de 2017 e perspectiva de falta de obras até o ano de 2021.	“Necessidade de crescimento e mitigar riscos”
Outubro-2017	Elaboração do primeiro panorama do setor elétrico argentino pela empresa, o qual foi apresentado aos diretores e CEO. O panorama buscou entender como o setor elétrico opera no país, os benefícios de atuar no país, como a empresa entraria no mercado e as principais empresas do setor.	“Buscar obras de grande porte em países atrativos para investimentos e que ofereçam segurança”
Outubro-2017	Pesquisa e elaboração de um relatório contendo os ganhadores das rodadas anteriores, tamanho dos projetos e regiões das obras do programa RenovAr. Visava-se identificar os principais concorrentes e possíveis parceiros locais. Além disso, verificou-se as regiões mais favoráveis da Argentina para construção de usinas eólicas e parques fotovoltaicos.	“Buscar obras de grande porte em países atrativos para investimentos e que ofereçam segurança”
Novembro-2017 até março-2017	Levantamento de informações pelo setor comercial, de orçamentos e financeiro da empresa a fim de identificar as características da mão de obra local, características climáticas, métodos de execução das obras, envio de equipamentos, entre outros. No item 4.3 - Questionários será abordado mais a fundo o resultado dessas pesquisas.	“Buscar obras de grande porte em países atrativos para investimentos e que ofereçam segurança” “Processar as informações e armazená-las de modo organizado nos servidores da empresa” “Departamento Jurídico, RH, de Engenharia e Orçamento levantam as alternativas num Brainstorming”
Dezembro-2017	Decisão do CEO e Conselho Administrativo pelo aceite da internacionalização da empresa para a Argentina.	“Reunir o grupo interessado e experiente para tomar a decisão final”
Dezembro-2017 até abril-2018	Aquecimento das negociações com parceiros e elaboração de propostas para empreendimentos de energia eólica e fotovoltaica.	“Firmar parceria ou sociedade com uma boa empresa local”

Tabela 5 - Histórico do Processo de Internacionalização

(conclusão)

Data (em ordem cronológica)	Ações Realizadas pela Empresa em Estudo	Etapa do Processo Correspondente ao Fluxograma de Tomada de Decisão de Bridi (2014)
Abril-2018	Reunião com empresa brasileira de outro segmento de mercado que atua na Argentina. A reunião teve como objetivo ter um contato inicial com o que seria necessário para abrir uma filial no novo país de entrada.	“Departamento Jurídico, RH, de Engenharia e Orçamento levantam as alternativas num Brainstorming” “Processar as informações e armazená-las de modo organizado nos servidores da empresa”
Abril-2018	Reunião com escritório de advocacia especializado em mercado exterior e processo de internacionalização de empresas. Para a reunião, a empresa estudada coletou perguntas com seus colaboradores de diversos setores, a fim de identificar possíveis bloqueios e/ou dificuldades de atuar na Argentina.	“Departamento Jurídico, RH, de Engenharia e Orçamento levantam as alternativas num Brainstorming” “Processar as informações e armazená-las de modo organizado nos servidores da empresa”
Abril-2018	Contratação de um consultor especialista em mercados internacionais, com atuações anteriores em outros países da América Latina. O mesmo foi enviado para a Argentina para buscar parcerias e coletar informações a respeito do possível método de entrada da empresa.	“Montar equipes para atuar no exterior e levantar informações sobre o país”
Maio-2018	Contratação de uma grande empresa de consultoria tributária, para auxiliar na abertura da nova sede na Argentina. A consultoria foi responsável em obter as informações sobre: - Imposto de renda, imposto sobre valor agregado, imposto sobre volume de negócio, imposto sobre débitos ou créditos de contas bancárias, imposto de selo (sobre documentos); - Pré-requisitos para faturamento; - Sistema de retenção e cobrança; A empresa também objetivava auxiliar a abertura da sede da empresa na Argentina, incluindo o registro da mesma nos órgãos competentes.	“Departamento Jurídico, RH, de Engenharia e Orçamento levantam as alternativas num Brainstorming” “Processar as informações e armazená-las de modo organizado nos servidores da empresa”
Maio-2018	Parceria com empresa brasileira de aerogeradores, a qual possui filial na Argentina. A parceria buscava viabilizar os contratos EPC-Turnkey em energia eólica, unindo os trabalhos de obras civis da empresa estudada (serviços de terraplenagem e execução das bases dos aerogeradores) com a construção e montagem dos aerogeradores da empresa parceira.	“Firmar parceria ou sociedade com uma boa empresa local”

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

4.1.1 Análise da Observação pelo Fluxograma de Tomada de Decisão de Bridi

Pela cronologia dos fatos, conseguiu-se observar que a empresa passou pelas diversas etapas da tomada de decisão, corroborando o fluxograma de Bridi (2014). Começando pela necessidade de mitigar os riscos, analisando o futuro do mercado interno, a empresa visualizou uma oportunidade em buscar o mercado internacional. A partir disso, a empresa encontrou um país atrativo para investir, o qual tinha carência de construtoras com know-how no segmento de energias renováveis. Após isso, a empresa designou uma equipe do setor comercial para buscar as informações necessárias sobre o mercado argentino, coletar dados e apresentar o panorama encontrado. As informações resultantes da busca foram organizadas e armazenadas em um servidor de apoio, estando facilmente disponíveis para os envolvidos no projeto. Os departamentos de apoio (RH, Jurídico, Orçamento, Financeiro) se envolveram nessa etapa da internacionalização. As equipes fizeram reuniões para determinar o que seria necessário saber para iniciar o processo de saída e coletaram informações com consultores, advogados e empresas parceiras.

Após isso, a construtora buscou parceiros locais, levando consultores à Argentina para facilitar as negociações. Levando em consideração que o ramo da construção de usinas de fontes renováveis conta com empresas de diferentes segmentos (construção civil, equipamentos mecânicos e elétricos, empresas de apoio à construção, etc.), é interessante para a empresa manter o contato com diversos possíveis parceiros. Por conta disso, nenhuma parceria formal foi inicialmente feita.

Na sequência, o CEO e o Conselho Administrativo tomaram a decisão final, decidindo por internacionalizar a empresa para a Argentina. As lições aprendidas foram armazenadas e repassadas para os colaboradores envolvidos.

É importante frisar que algumas atividades aconteceram em paralelo devido ao dinamismo que a construção civil apresenta. Portanto, algumas etapas do fluxograma de Bridi (2014) foram sobrepostas, como a montagem das equipes para levantar informações, o armazenamento de informações, parcerias firmadas e ações dos departamentos de apoio.

Como até o final de coleta de dados por observação (junho de 2018) nenhum contrato na Argentina havia sido fechado, a empresa no momento encontrava-se realizando as seguintes atividades:

- Preparação das equipes para ingressar à Argentina;
- Busca de parceiros para a execução de obras EPC;
- Elaboração e apresentação de propostas de usinas eólicas e fotovoltaicas.

4.2 ANÁLISE DE INFORMAÇÕES E ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS

Entre setembro e dezembro de 2017, quando o processo de internacionalização se encontrava na fase de estudos e prospecções, buscava-se entender o mercado elétrico argentino, as suas diferenças em relação ao mercado elétrico brasileiro e de que maneira a empresa iria se inserir no contexto. Os documentos elaborados pelo autor em conjunto com outros colaboradores da empresa serviram de base para a elaboração do panorama do setor elétrico argentino, o qual foi essencial para o CEO e os diretores pela decisão favorável à entrada no país.

Na análise de documentos encontram-se os dados obtidos e estudos elaborados pelo Autor para esse trabalho de conclusão de curso, os quais auxiliaram os responsáveis da empresa pela tomada de decisão. Seguiu-se a mesma sequência apresentada aos líderes, cronológica, visando uma forma lógica de demonstração dos fatos e análises.

4.2.1 Panorama Geral

Os dados apresentados na tabela 6, deram aos líderes uma visão geral da situação macroeconômica e social da Argentina. Com o objetivo de comparar os mercados, foram apresentados os dados do Brasil para o mesmo período. Foi apresentado o seguinte panorama:

Tabela 6 - Comparação do Panorama Geral entre Argentina e Brasil

	Argentina - 2016	Brasil - 2016
População	43,85 milhões de pessoas	206.081.432 milhões de pessoas
PIB	545,9 bilhões USD	1.796 trilhão USD
PIB Per Capita	12.449,22 USD	8.715,00 USD
Expectativa de vida	76,33 anos	75,80 anos
IDH	0,827 - 45° do mundo	0,754 - 79° do mundo
Ranking do país na América do Sul em área	2° Lugar	1° Lugar

Taxa de Câmbio usada (2016): 1 USD = 3,50 R\$

Fonte: Para os dados da Argentina: INDEC (2016)

Para os dados do Brasil: IBGE (2016)

4.2.2 Panorama Econômico / Financeiro

O panorama econômico e financeiro apresentado na tabela 7 situou os diretores da empresa a ter a visão de capacidade de investimento no país, levando dados históricos e projeções para os anos seguintes ao estudo. Nessa parte foram inclusos:

Tabela 7 - Comparação Panorama Econômico/Financeiro Argentina e Brasil

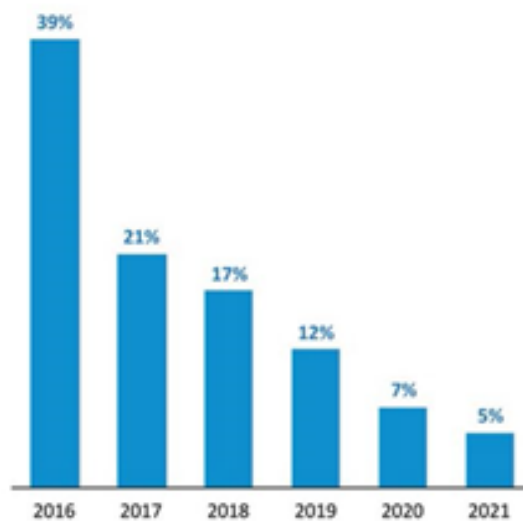
	Argentina	Brasil
Inflação	11,8% a.a (Indec, 07/2017)	2,71% a.a (IBGE, 07/2017)
Risco País	3,62% . O mais baixo desde julho de 2007 (Indec, 2017).	2,67% (IPEA, 07/2017)
Custo médio de geração de energia	70 USD/MWh (Indec, 2017)	43,66 USD/MWh - Considerando o dólar a R\$ 3,31 (Aneel, 2017)

Fonte: Indicada na Tabela

- Projeção da inflação:

O Banco Central da Argentina (**2016**) estipulou metas de 12% a 17% de inflação para 2017 e de 8% a 12% para 2018, alcançando 5% em 2019. Porém, pode-se observar no gráfico da figura 9 que a projeção do FMI da inflação é mais conservadora, atingindo 5% somente em 2021.

Figura 9 - Projeção da Inflação para 2021 segundo o FMI



Fonte: Argentina (2016)

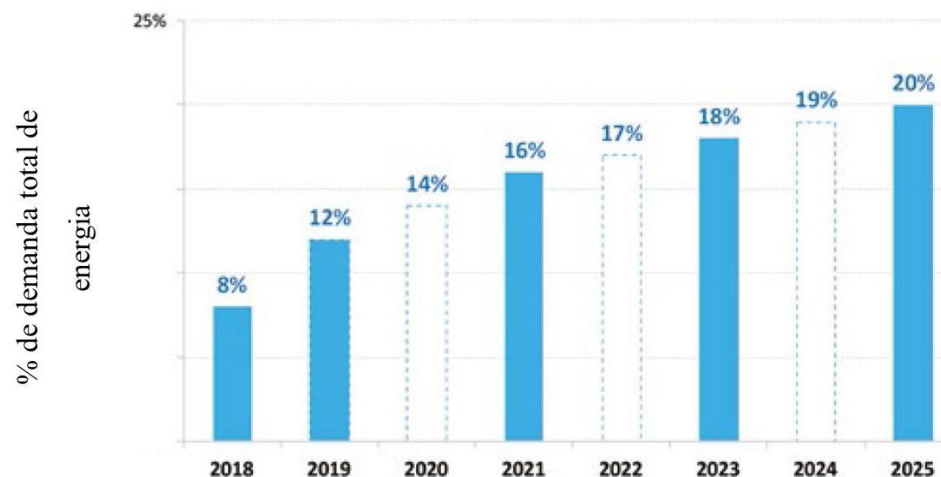
- Lei 27.191/2015 (ARGENTINA, 2015):

A análise da lei 27.191 foi objeto de estudo devido à mesma apresentar diversos benefícios às empresas investidoras. A partir dela, foram criados mecanismos de incentivo e apoio à construção de obras de energias renováveis na Argentina, como o programa RenovAr, detalhado no item 4.2.4 e o Fundo de Desenvolvimento para Energias Renováveis, um fundo garantidor com participação do Banco Mundial.

A lei tem o objetivo de promover o desenvolvimento de Energias Renováveis no país. Ela estabelece que **20%** do consumo elétrico no país deve ser gerado a partir de fontes de energias renováveis até **2025**. Para que isso ocorra, a capacidade de geração de energia elétrica a partir de fontes renováveis instaladas deverá aumentar para **10 GW** sobre a base atual de apenas **800MW** em operação no país (ARGENTINA, 2016).

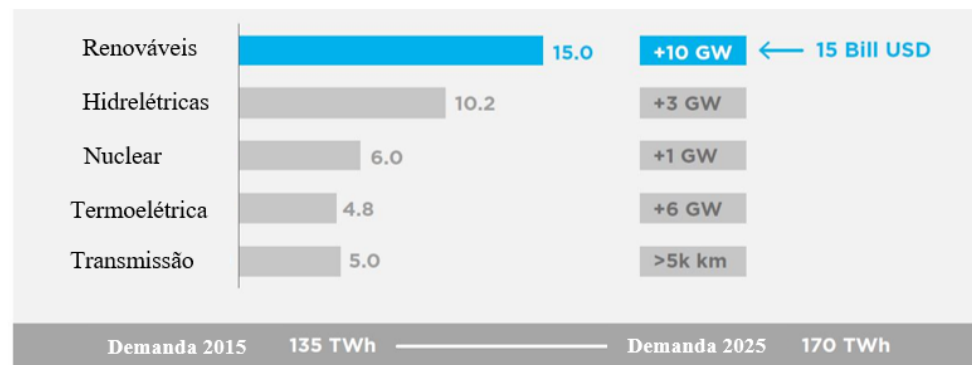
Na figura 10, apresenta-se a projeção da capacidade de geração de energias renováveis de acordo com a Lei 27.191/2015 e na figura 11, o investimento de capital programado para o ciclo **2017-2025** no setor elétrico.

Figura 10 - Projeção da Capacidade de Geração de Energias Renováveis de acordo com a Lei 27.191/2015



Fonte: Argentina (2015)

Figura 11 - Investimento de Capital Programado para 2017-2025 no Setor Elétrico (Em bilhões USD)



Fonte: Argentina (2015)

Pela figura 10, pode-se observar que o crescimento da capacidade de geração de energias renováveis é acelerado. O principal salto estimado pelo Governo Argentino, de 8% em 2018 para 12% em 2019 levou em consideração as Rodadas 1 e 1.5 do programa RenovAr, através do qual boa parte das obras já deverão estar em operação até o fim de 2019. Para dar solidez ao programa, o governo previu um grande investimento no setor (figura 11), com valores que chegam a quinze bilhões de dólares até 2025, muito acima de todas as outras fontes de energia citadas na projeção. Além disso é visto que o aumento da capacidade de geração de energia para fontes renováveis será igual à soma de todas as outras fontes que receberão investimento (Hidrelétrica, Nuclear e Termoelétrica). Todo esse investimento levou também em consideração o aumento da demanda de energia no país, que passará de 135 TWh em 2015 para 170 TWh em 2025.

4.2.3 O Setor Elétrico Argentino

A fim de identificar as principais fontes de energia da Argentina, as principais regiões de concentração dessas fontes e como a empresa se inseriria no mercado, foram elaborados os estudos a seguir:

- Levantamento da potência instalada por tipo e região:

Com o conjunto da tabela 8, gráfico e mapa da figura 12, pôde-se observar que mais de 60% da energia elétrica gerada no país é de origem termelétrica, seguida por hidrelétrica (acima de 50MW), nuclear e renováveis. Portanto, para atingir as demandas de produção de energias a partir de fontes renováveis (20% do total gerado no país até 2025), o governo deverá fazer grandes investimentos no setor.

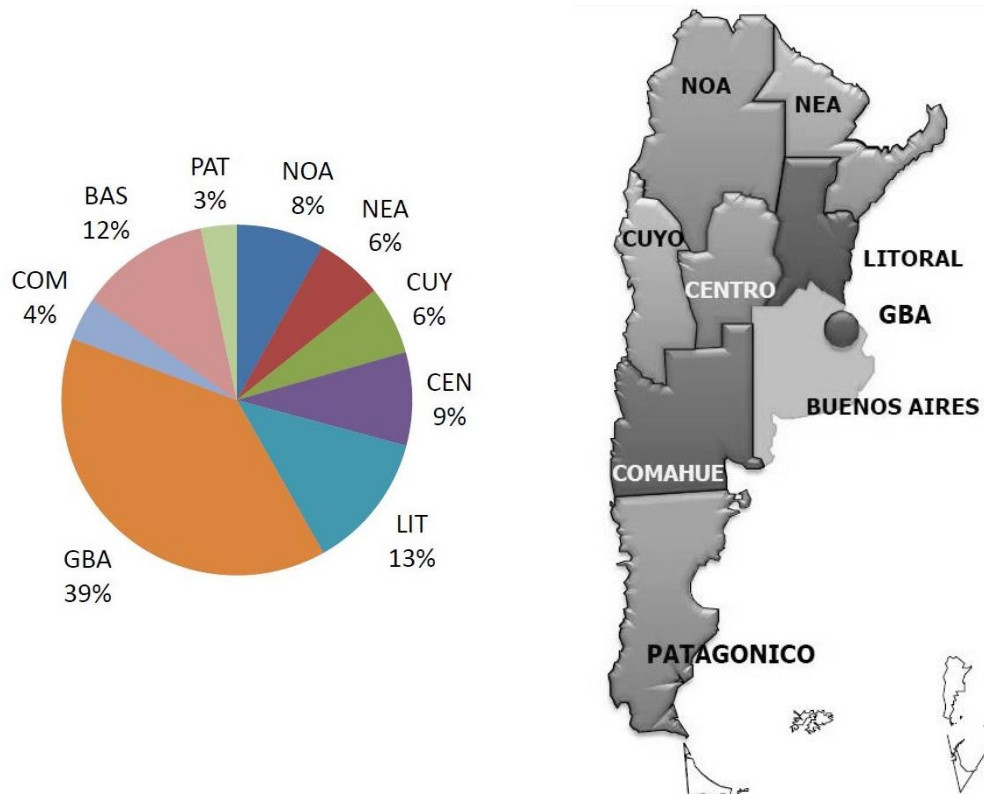
Além disso, a região da Grande Buenos Aires concentra quase 40% de toda a demanda de energia no país, sendo os outros 60% espalhados nas outras regiões. A empresa pôde observar por esse conjunto de dados apresentados quais seriam as principais regiões de atuação, sendo importante para a logística de envio de equipes e equipamentos, sendo então, um fator importante na tomada de decisão.

Tabela 8 - Potência Instalada por Região

REGIÃO	TÉR	NUC	HID	SOL	EÓL	HID <50MW	BIOG	TOTAL RENOVÁVEIS	TOTAL (MW)
CUYO	584		900	8,0		172		180	1.664
COM	1.688		4.655			37		37	6.343
NOA	2.365		101		50,0	117,0		167	2.633
CENTRO	1.346	648	802			116		116	2.912
GBA-LIT-BAS	13.502	1.107	945				17	17	15.554
NEA	332		2.745						3.077
PAT	383		472		137	47		184	1.039
UNID. MÓVEIS	558								558
TOTAL (MW)	20.758	1.755	10.620	8	187	489	17	701	33.834

Fonte: Argentina (2016) – Tabela elaborada pelo Autor

Figura 12 - Concentração de Demanda de Energia por Região

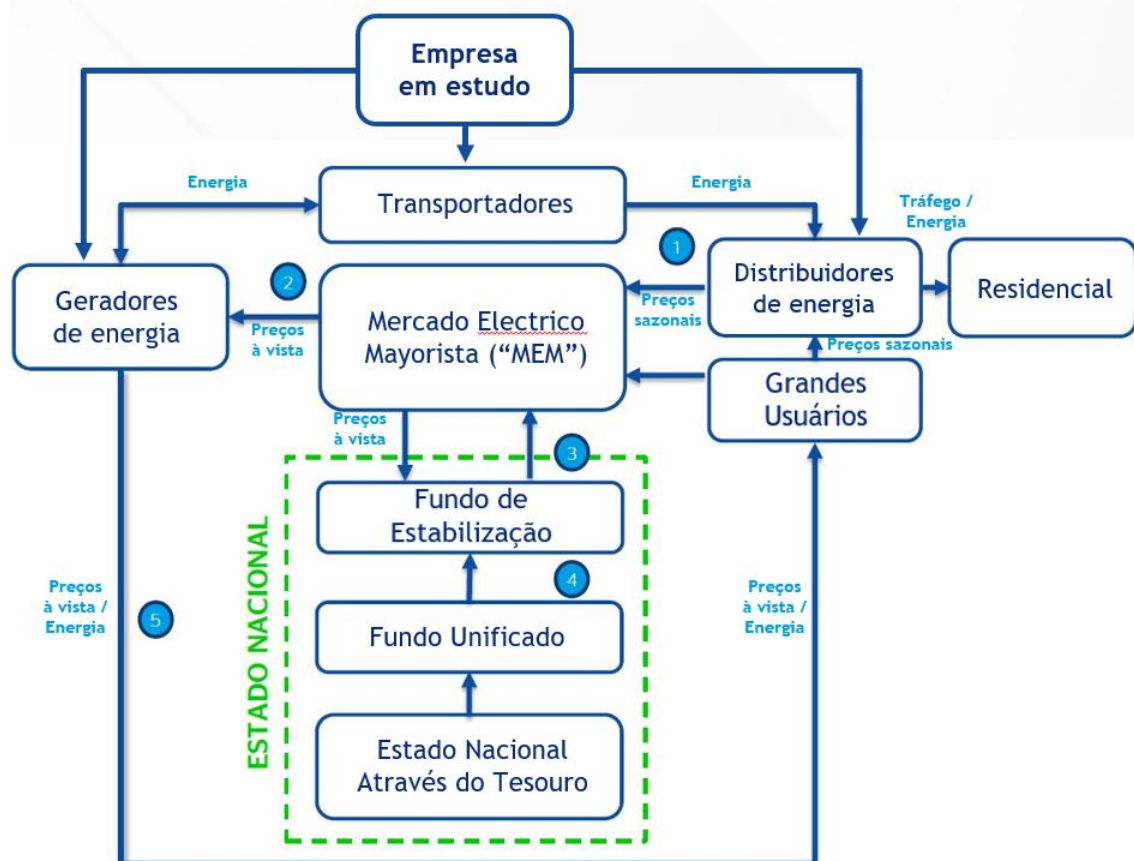


Fonte: Argentina (2015) – Gráfico elaborada pelo Autor

- Inserção da empresa no Mercado Eléctrico Mayorista (MEM):

As transações entre os diferentes participantes do setor elétrico são realizadas através do Mercado Eléctrico Mayorista, ou MEM, organizado em conjunto com o processo de privatização como um mercado competitivo, no qual os geradores, distribuidores e alguns grandes usuários de energia eléctrica podem comprar e vender eletricidade a preços determinados pela oferta e demanda, além de poder atuar em contratos de fornecimento de eletricidade a longo prazo. O objetivo da elaboração do infográfico da figura 13 foi analisar de qual maneira a empresa poderia atuar em relação às partes interessadas do MEM, ou seja, a definição de quem poderiam ser seus futuros clientes e parceiros.

Figura 13 - Relações do Mercado Eléctrico Mayorista



Fonte: Argentina (2016) - Infográfico Elaborado pelo Autor (2018)

Os itens do infográfico representam o seguinte (ARGENTINA, 2016):

- 1- A demanda paga o preço sazonal de 120\$/MWh, além de taxas com base no tipo de consumidor.
- 2- Os geradores recebem o preço total, resultante da soma de todos os custos associados à produção de energia.
- 3- O Fundo de Estabilização cobre a diferença entre o preço total e o custo incorrido.
- 4- O Estado concede aportes não reembolsáveis do Tesouro ao Fundo Unificado para a manutenção do Fundo de Estabilização.
- 5- Os Grandes Usuários (>300 MW) podem adquirir energia tanto das Geradoras como através de Distribuidores.

4.2.4 O Programa Renovar

O programa RenovAr, baseado na Lei 27.191/2015 (ARGENTINA, 2015), teve como objetivo abrir rodadas de contratação de projetos de energias renováveis através de licitações públicas. No período de tomada de decisão da empresa, o programa já tinha finalizado duas rodadas de licitações: Rodada 1 e Rodada 1.5. Ainda nesse período, o governo argentino se preparava para lançar a Rodada 2 do programa. Com base nos dados obtidos pelo Departamento de Minas e Energia Argentino (MINEM), foram elaborados alguns documentos com objetivo de conhecer as principais empresas do mercado e auxiliar na tomada de decisão da empresa.

- Análise dos ganhadores de projetos das Rodadas 1 e 1.5:

Com os dados dos projetos ganhadores das licitações das rodadas, buscou-se primeiramente descobrir quais empresas estavam por trás dos projetos, qual era a potência em megawatt (MW) deles e em qual região do país eles se encontravam. Após isso, buscou-se descobrir se esses projetos contavam com execução de obras civis contratadas, com obras em execução, com obras concluídas ou ainda não construídas (fase de projeto). A busca pelas construtoras responsáveis pelas obras foi de extrema importância para a empresa. Pôde-se identificar as empresas participantes do mercado, e a partir disso, identificar o nível de especialização das construtoras, ou seja, se elas já tinham experiência com obras de usinas eólicas e fotovoltaicas assim como a empresa em estudo em processo de internacionalização apresentava. Com

isso foi possível analisar a viabilidade de uma parceria com construtoras locais ou se o modo de entrada da empresa se daria abrindo uma filial no país para concorrência com as empresas locais. Na tabela 9 encontra-se o resumo dos projetos ganhadores das Rodadas 1 e 1.5 do programa RenovAr, incluindo as empresas ganhadores, região do projeto, potência e construtora envolvida na execução.

Tabela 9 - Ganhadores das Rodadas 1 e 1.5 e Construtoras Envolvidas

(continua)

Rodada	Tecnologia	Nome do projeto	Empresa	Região	Potência [MW]	Construtora
1	Eólica	P.E. Corti	CENTRAL TERMICA LOMA DE LA LATA	BSAS	100,00	Pampa Energia
1	Eólica	P.E. La Castellana	CP RENOVABLES S.A.	BSAS	99,00	Constructora Sudamericana
1	Eólica	P.E. Villalonga	GENNEIA	BSAS	50,00	MILICIC S.A.
1	Eólica	P.E. Garayalde	PAE / 3 GAL	Patagonia	24,15	Empresas proveedoras de Comodoro
1	Eólica	P.E. Vientos los Hércules	EREN	Patagonia	97,20	EOLIASUR
1	Peq. Hidro	P.A.H. Río Escondido	PATAGONIA ENERGÍA	Comahue	7,00	Patagonia Energia
1	Peq. Hidro	P.A.H. Canal Cacique Guaymallén - Salto 8	EMESA / CONST. ELECT. DEL OESTE	Cuyo	1,20	Grupo CEOSA
1	Peq. Hidro	P.A.H. Canal Cacique Guaymallén - Salto 6	EMESA / CONST. ELECT. DEL OESTE	Cuyo	1,01	Grupo CEOSA
1	Peq. Hidro	P.A.H. Dique Tiburcio Benegas	EMESA / CONST. ELECT. DEL OESTE	Cuyo	1,65	Grupo CEOSA
1	Peq. Hidro	P.A.H. Triple Salto Unificado	EMESA / CONST. ELECT. DEL OESTE	Cuyo	0,51	Grupo CEOSA
1	Solar	P.S. Cauchari 1	JEMSE	NOA	100,00	Dirección Provincial de Vialidad (Governo)
1	Solar	P.S. Cauchari 2	JEMSE	NOA	100,00	Dirección Provincial de Vialidad (Governo)
1	Solar	P.S. Cauchari 3	JEMSE	NOA	100,00	Dirección Provincial de Vialidad (Governo)

Rodada	Tecnologia	Nome do projeto	Empresa	Região	Potência [MW]	Construtora
1	Solar	P.S. La Puna	FIELDFARE RENEWABLES / ISOLUX-CORSAN	NOA	100,00	Isolux-Corsan/Field Fare

Tabela 9 - Ganhadores das Rodadas 1 e 1.5 e Construtoras Envolvidas (conclusão)

Rodada	Tecnologia	Nome do projeto	Empresa	Região	Potência [MW]	Construtora
1.5	Eólica	P.E. Miramar	ISOLUX-CORSAN INGENIERIA S.A.	BSAS	97,65	Isolux-Corsan
1.5	Eólica	P.E. Achiras	CP RENOVABLES S.A.	Centro	48,00	MILICIC S.A.
1.5	Eólica	P.E. La Banderita	FACUNDO FRAVEGA	Comahue	36,75	Grupo FRALI
1.5	Eólica	P.E. Pomona I	GENNEIA	Comahue	100,00	GENNEIA
1.5	Eólica	P.E. El Sosneado	EMPRESA MENDOCINA DE ENERGÍA S.A.P.E.M.	Cuyo	50,00	TTX Development (Mexico)
1.5	Eólica	P.E. Loma blanca 6	ISOLUX-CORSAN INGENIERIA S.A.	Patagonia	100,00	Isolux-Corsan
1.5	Solar	P.S. Ullum3	ENERGÍAS SUSTENTABLES S.A.	Cuyo	32,00	360 Energy
1.5	Solar	P.S. Ullum N2	ENERGÍAS SUSTENTABLES S.A.	Cuyo	25,00	360 Energy
1.5	Solar	P.S. Ullum 4	COLWAY 08 INDUSTRIAL	Cuyo	13,50	COLWAY 08 INDUSTRIAL
1.5	Solar	P.S. Ullum N1	ENERGÍAS SUSTENTABLES S.A.	Cuyo	25,00	360 Energy
1.5	Solar	P.S. Iglesia - Guañizuli	JINKOSOLAR HOLDING CO.LTD.	Cuyo	80,00	Lader Energy
1.5	Solar	P.S. Las Lomitas	LATINOAMERICANA ENERGIA	Cuyo	1,70	LATINOAMERICANA ENERGIA
1.5	Solar	P.S. Sarmiento	SOENERGY INTERNATIONAL INC.	Cuyo	35,00	SOEnergy
1.5	Solar	P.S. Tinogasta	ALEJANDRO IVANISSEVICH	NOA	15,00	360 Energy
1.5	Solar	P.S. Fiambalá	ENERGÍAS SUSTENTABLES S.A.	NOA	11,00	360 Energy
1.5	Solar	P.S. Saujil	ENERGÍAS SUSTENTABLES S.A.	NOA	22,50	360 Energy
1.5	Solar	P.S. Nonogasta	ENERGÍAS SUSTENTABLES S.A.	NOA	35,00	360 Energy
1.5	Solar	P.S. Cafayate	ISOLUX-CORSAN INGENIERIA S.A.	NOA	80,00	Isolux-Corsan/Field Fare

Fonte: Argentina (2015) – Tabela elaborado pelo Autor

- Potência requerida por tecnologia para a Rodada 2 do programa RenovAr:
O objetivo da elaboração da tabela 10, foi compreender o tamanho do mercado que a empresa tinha a explorar, visto que a Rodada 2 especificou a quantidade disponibilizada na licitação, em potência requerida por tecnologia e por região. Com isso, pôde-se conhecer quais seriam as principais possíveis regiões de atuação da empresa, auxiliando na entrada na Argentina após a tomada de decisão.

Tabela 10 - Potência Requerida por Tecnologia e Região - Rodada 2

POTÊNCIA REQUERIDA POR TECNOLOGIA					
EÓLICA	550 MW	SOLAR	450 MW	PAH (Pequeños Aprovechamientos Hidroeléctricos)	50 MW
PATAGONIA	200 MW	NOA: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca,	200 MW	Todas as regiões	50 MW
BUENOS AIRES	200 MW	CUYO: Mendoza, San Juan e San Luis	200 MW		
COMAHUE	200 MW	RESTO	100 MW		
RESTO	100 MW	NOA + CUYO não pode superar 350 MW		REQUERIMENTO DE POTÊNCIA PARA CADA PROJETO	
Comahue + Patagonia + Buenos Aires não pode superar 450 MW				Mínimo	1 MW
				Máximo	100 MW
REQUERIMENTO DE POTÊNCIA PARA CADA PROJETO				PREÇO MÁXIMO PARA A	
Mínimo	1 MW			US\$/MWh	
Máximo	100 MW			105	
PREÇO MÁXIMO PARA A TECNOLOGIA					
US\$/MWh				57,04	
56,25					

Fonte: Argentina (2017) – Tabela elaborada pelo Autor

4.2.5 Considerações da Análise de Documentos

Dentre os fatores que levaram ao amadurecimento da decisão das lideranças pelo aceite à internacionalização, a elaboração dos estudos e a prospecção de empresas do setor tiveram grande importância. Os panoramas iniciais serviram de parâmetro de

comparação com o Brasil, podendo-se identificar os rumos da política e economia Argentina, e inferir que o investimento da empresa no país poderia ter retorno e estabilidade em longo prazo.

A análise do setor elétrico argentino foi determinante para decidir o modo de entrada no país. Sabendo-se quais seriam as principais regiões de atuação da empresa na Argentina, pôde-se entender se a logística para os locais de atuação seria viável para a empresa. O infográfico da figura 13 apresentado aos líderes teve o papel de identificar quais seriam os clientes da empresa. Concluiu-se que seriam as empresas distribuidoras, geradoras e transportadoras de energia.

Analisando os dados do programa RenovAr, conseguiu-se obter diversos dados de grande relevância para a empresa, dentre os quais podem ser citados:

- A potência dos projetos (MW): foi possível descobrir a potência média de projetos de usinas eólicas e fotovoltaicas do programa RenovAr, possíveis clientes da empresa em tomada de decisão.
- Empresas ganhadoras dos projetos: foi possível elaborar uma lista com os principais possíveis clientes, e prospectar a construção dos projetos com os mesmos.
- Construtoras dos projetos: grande parte dos projetos já tinham as obras civis contratadas. Com a prospecção do time comercial da empresa, elaborou-se a lista das construtoras do país, podendo-se então descobrir o porte delas, se seriam concorrentes ou possíveis parceiras nos projetos.

O panorama da Rodada 2 do programa RenovAr também teve importância para a empresa. Como grande parte dos projetos das Rodadas 1 e 1.5 já haviam contratado as execuções de obras civis, o tamanho do mercado local para a empresa estava descrito no edital da Rodada 2 do programa. Soube-se então quais seriam as regiões que possivelmente teriam mais obras e se elas seriam eólicas, fotovoltaicas ou pequenas centrais hidrelétricas.

4.3 QUESTIONÁRIOS

A fim de complementar as observações e a análise dos dados referentes ao processo de internacionalização da empresa, buscou-se a aplicação de um questionário a quatro colaboradores da empresa, os quais tiveram envolvimento no processo de tomada de decisão e prospecção do mercado argentino. Todos os colaboradores que responderam o questionário

são engenheiros civis. Dois são gerentes comerciais, um com dezoito e outro com onze anos de experiência, e dois em nível técnico, um com dez e o outro com cinco anos de experiência.

Os questionários foram aplicados via e-mail em setembro de 2018, e os colaboradores tiveram o prazo de duas semanas para elaborar as respostas e encaminhá-las de volta para o Autor.

Para melhor separação das etapas e análise das respostas, o questionário foi dividido em duas partes:

- Parte 1 – Questões relacionadas à tomada de decisão da empresa. Baseia-se no fluxograma de Bridi (2014) (Figura 8);
- Parte 2 – Questões relacionadas ao método de entrada no país.

No Apêndice A encontra-se o questionário completo enviado aos colaboradores da empresa.

4.3.1 Parte 1 – Questões Relacionadas à Tomada de Decisão

As questões elaboradas pelo Autor tiveram dois objetivos principais: Buscar entender o que levou a empresa a concluir que seria viável se internacionalizar e validar o fluxograma de tomada de decisão de Bridi (2014). Na tabela 11, relacionou-se cada uma das nove perguntas da primeira parte com as etapas do fluxograma.

Tabela 11 - Perguntas do Questionário Relacionadas com as Etapas do Fluxograma de Bridi

(continua)

ETAPAS DO FLUXOGRAMA DE BRIDI (2014)	QUESTÕES RELACIONADAS À TOMADA DE DECISÃO
ETAPA 1 – Necessidade de crescimento e mitigar riscos	1) Quais foram os principais fatores que levaram a empresa a buscar sua atuação no mercado argentino? (Ex.: Escassez do mercado interno, diversificação dos riscos, crise econômica, barreiras no mercado nacional, etc).
ETAPA 2 – Buscar obras de grande porte em países atrativos para investimentos e que ofereçam segurança	2) Como foi feito o levantamento de informações sobre o processo de entrada no mercado argentino? (Ex: Foi designada uma equipe e/ou alguém foi contratado para levantar tais informações - idas ao país, reuniões com especialistas no assunto, etc)

ETAPAS DO FLUXOGRAMA DE BRIDI (2014)	QUESTÕES RELACIONADAS À TOMADA DE DECISÃO
ETAPA 3 – Montar equipes para atuar no exterior e levantar informações sobre o país	

Tabela 11 - Perguntas do Questionário Relacionadas com as Etapas do Fluxograma de Bridi

(conclusão)

ETAPAS DO FLUXOGRAMA DE BRIDI (2014)	QUESTÕES RELACIONADAS À TOMADA DE DECISÃO
ETAPA 4 – Processar as informações e armazená-las de modo organizado nos servidores da empresa	3) Foi criado algum banco de dados para armazenamento das informações obtidas? (Para buscas futuras e avaliações da decisão).
ETAPA 5 – Departamento jurídico, RH, de engenharia e orçamento levantam as alternativas num brainstorming	4) Como foi feito o levantamento de alternativas quanto à internacionalização? (Ex: Reuniões com o departamento financeiro, departamento jurídico, suprimentos, etc).
ETAPA 6 – Firmar parceria ou sociedade com uma boa empresa local	5) Houve ou existe convênio, parceria ou sociedade com empresas locais do país onde vão operar?
ETAPA 7 – Reunir o grupo interessado e experiente para tomar a decisão final	6) Decidiu-se por abrir uma filial no país? Por quê?
	7) A empresa pretende se fixar no país ou executar apenas uma obra? (Está prospectando novos contratos ou já tem um contrato fechado?).
ETAPA 8.1 – Avaliação após a decisão ser tomada	8) Quem foram os responsáveis pela decisão final de ingresso ao novo país de atuação? Se souber, comentar os principais motivos que levaram à decisão pela internacionalização.

ETAPAS DO FLUXOGRAMA DE BRIDI (2014)	QUESTÕES RELACIONADAS À TOMADA DE DECISÃO
ETAPA 8.2 – Treinamento do pessoal nas unidades internacionais (caso internacionalize)	9) Existe algum tipo de preparação e/ou treinamento para os funcionários do país de origem que ingressarão no novo mercado? (Cursos profissionalizantes, aulas de idiomas, etc).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

4.3.1.1 Resultados Referentes à Tomada de Decisão

Devido à falta de investimentos em infraestrutura no setor elétrico no Brasil durante os anos 2015 e 2016, houve um reflexo de escassez de obras nos anos 2017 e 2018, com perspectiva de falta de obras até 2021. As oportunidades e demanda em empreendimentos de energias renováveis, aliadas com os programas de incentivo do governo argentino (dentre eles o RenovAr) levaram a empresa a buscar a internacionalização para a Argentina. A equipe comercial, com os diretores e o CEO, reuniram-se para explicar o mercado em vista, abordando comparações e linhas de expansão apresentadas com base em números levantados. A partir desse ponto, a empresa buscou levantar as informações sobre o país em prospecção. Dentre as ações executadas, participou do AIREC WEEK, maior evento de energias renováveis da Argentina, com o objetivo de se introduzir ao mercado, abrindo contato com fornecedores e potenciais clientes, mapeou as empresas de construção civil locais para buscar parcerias e contratou um executivo com experiência no mercado latino-americano para representar a empresa na Argentina e dar sequência os contatos iniciados.

Todas as informações adquiridas foram armazenadas no banco de dados da empresa, já utilizado para as obras executadas no Brasil, que por estar conectado à nuvem, possibilita o trabalho em qualquer local. Essas informações estavam sendo compiladas em um Manual de Operações da empresa para a Argentina.

Com a intenção de ser mais precisa em seus orçamentos, a empresa já buscou empresas parceiras locais com conhecimento na área. Essa prospecção, que segundo os entrevistados já obteve resultados positivos, foi um fator importante para a tomada de decisão. Aliada à negociação com possíveis empresas parceiras, a decisão de abrir uma filial e fixar-se no país foi um grande passo na conclusão da tomada de decisão. Dentre os motivos elencados, pode-se citar a necessidade de uma equipe com dedicação

exclusiva para acompanhar o mercado e ajustar as demandas, viabilizar o envio de capital da empresa à Argentina e exigências da legislação e tributação local. Além disso, segundo os engenheiros, a abertura da filial no país torna as relações com os *stakeholders* mais sólidas, consolidando a empresa no mercado local.

Visto que a empresa teve grandes avanços nos estudos, pesquisas e negociações, e com o cenário positivo de sua atuação no novo país, o CEO da empresa, juntamente com o Conselho Administrativo tomaram a decisão de ingressar no mercado argentino em pauta de reunião do Conselho, seguindo as normas de Compliance da empresa.

Após a tomada de decisão, a empresa intensificou as negociações, unindo-se a parceiros de projetos executados anteriormente no Brasil, e a partir disso, teve a oportunidade de apresentar algumas propostas na Argentina, contando, após o aceite à internacionalização, com cerca de cinco obras em prospecção, tanto de usinas eólicas quanto fotovoltaicas. Porém, segundo os engenheiros, a empresa ainda não chegou ao ponto de contratação de projetos por necessidade de maior entendimento nas normas reguladoras empregadas no país. Eles acreditam que com o maior entendimento, as propostas se tornarão mais refinadas e convergentes com o que o mercado procura.

4.3.2 Parte 2 – Questões Relacionadas ao Método de Entrada no País

A segunda parte do questionário buscou entender as dificuldades encontradas no início do processo de saída, após a confirmação do ingresso ao mercado argentino pelo CEO e Conselho Administrativo. Desde o conhecimento das partes interessadas no mercado, adaptações na forma de atuação, logística e custos encontrados, a segunda parte aborda o início da internacionalização após a tomada de decisão. As perguntas abaixo buscaram obter essas informações com os colaboradores da empresa:

- 1) Quais as dificuldades encontradas para a obtenção de possíveis clientes e contratos? (Falta de conhecimento dos players do mercado, dificuldades na precificação, etc.)
- 2) Quais os custos mais representativos da entrada no novo país de atuação? (Custos com burocracia, impostos, abrir empresa, licenças de operação, etc.)
- 3) Qual o perfil das empresas concorrentes do setor no mercado argentino? (Empresas locais, empresas internacionais/globais).

- 4) Qual a alternativa escolhida para a mão de obra dos possíveis contratos? (Subcontratação, contratação direta local, mão de obra brasileira redirecionada para a Argentina)
- 5) Como planeja-se a logística de equipamentos? Será levado equipamento do Brasil? Existem restrições aos equipamentos de origem estrangeira?
- 6) A empresa terá que realizar alguma adaptação na sua forma de executar as obras? (Ex: Mudanças devido às normas e forma de operação dos sindicatos locais, etc.)
- 7) Outros comentários pertinentes a respeito do processo de internacionalização:

4.3.2.1 Resultados Referentes ao Método de Entrada no País

Dada a aprovação da entrada na Argentina, o grupo responsável intensificou as atividades de prospecção do mercado, orçamentos, estudos e busca de parceiros. Para a empresa, as leis trabalhistas e normas regentes não coincidentes com as do Brasil foram dificuldades iniciais encontradas nas precificações de propostas, as quais levaram à alteração dos custos padronizados adotados pela empresa no país de origem. Essa dificuldade de precificação desafiou a empresa a conseguir oferecer preços competitivos no mercado novo, visto que a metodologia de impostos locais e a inflação significativamente maior que a do Brasil afetaram a análise de preços de insumos e serviços. Outras questões que impactaram significativamente as propostas foram as diferenças de custo com o Brasil. Para a empresa, a Argentina apresenta custos significativamente maiores nos seguintes pontos:

- Salários;
- Aluguéis de equipamentos;
- Impostos sobre serviços;
- Localização dos empreendimentos: pelo clima local, como a Patagônia, e pela distância das regiões dos projetos de regiões mais povoadas do país.
- Envio dos equipamentos do Brasil: a legislação local dificulta a permanência de equipamentos usados da empresa para a atuação no país. Os consultores ainda encontram-se estudando essa questão. Já se sabe que grande parte dos equipamentos serão locados na Argentina,

porém, cerca de cinquenta equipamentos estão sendo previstos para serem levados do Brasil, devido ao alto custo de locação dos mesmos.

A empresa preocupou-se também em avaliar a adaptação da forma de construção. Em alguns casos, os projetos se encontravam em condições climáticas extremas. Usinas eólicas na região da Patagônia, com períodos de neve no inverno, e usinas fotovoltaicas no Deserto do Atacama, com períodos de temperaturas extremamente altas, necessitam atenção especial aos colaboradores, com o alojamento e as condições de trabalho.

Segundo os entrevistados, com relação aos projetos e métodos executivos, a Argentina segue o EUROCODE (UNIÃO EUROPEIA, 2004), portanto, há diferenças significativas nesses pontos entre ela e o Brasil, levando a empresa a ter atenção especial com essas mudanças.

Como forma de entrada, a empresa busca constituir um organograma similar ao do Brasil. Em áreas de tomadas de decisão e gestão, a equipe será formada por integrantes brasileiros. Em áreas administrativas, uma composição de ambas nacionalidades tem um grande potencial de suporte, integralizando as equipes. Já para a produção civil, é de interesse da empresa a contratação de mão de obra local.

Ainda referente ao método de entrada, a empresa buscou sondar as concorrentes que encontrariam nos projetos. Segundo os responsáveis pela internacionalização, constatou-se que não existem empresas locais especialistas no ramo de construção de usinas de fontes renováveis, e as empresas existentes são de pequeno porte, as quais muitas vezes só executam parte dos serviços (ou são empresas de terraplenagem, ou de obras de concreto, porém não executam o projeto todo). Para eles, isso é reflexo da pequena quantidade de usinas eólicas e parques fotovoltaicos no país, questão que está sofrendo mudanças pelos incentivos do governo nos últimos anos (programa RenovAr, por exemplo). Ainda segundo a empresa, os investidores e fornecedores dos equipamentos de geração estão em busca de empresas que executem o empreendimento por completo, incluindo projetos, execução de obras civis, obras elétricas, montagem eletromecânica e comissionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração da revisão bibliográfica, foi possível compreender todo o processo da construção internacional, seu histórico, dificuldades e benefícios, teorias aplicadas e como as organizações governamentais se relacionam com as empresas. Além disso, pôde-se identificar os mecanismos que influenciam a competitividade entre as empresas da construção e os modelos que se aplicam a elas. Os modelos de tomada de decisão abordados nortearam o estudo de caso e a partir da análise deles, pôde-se adotar o fluxograma de Bridi (2014) como modelo a ser colocado em prática.

O objetivo geral desse trabalho foi atingido. Conseguiu-se analisar o processo de tomada de decisão da empresa para a internacionalização ao mercado argentino. Como os resultados da análise do processo foram divididos em três etapas, obtiveram-se conclusões em cada uma das partes.

Através das observações diárias, e comparando-as com o fluxograma de Bridi (2014), verificou-se que a empresa passou pelas diversas etapas de tomada de decisão, corroborando o fluxograma e atingindo o primeiro objetivo específico, identificando o processo de tomada de decisão.

A elaboração dos estudos, e análise dos documentos foram fatores essenciais para a empresa decidir pelo aceite à internacionalização, servindo como instrumento para a análise da viabilidade e por fim, para a tomada de decisão. Além disso, pôde-se atingir o segundo objetivo específico, onde identificou-se que o método escolhido pela empresa para ingresso no mercado argentino foi a abertura de uma filial no país.

Os questionários elaborados pelo Autor complementaram as observações e as análises. Identificou-se uma escassez de obras de infraestrutura no Brasil no ano de 2017, a qual foi um dos motivos que levaram a empresa a buscar se internacionalizar. Além disso, a opinião dos gestores e engenheiros a respeito de custos para o ingresso em um novo país, perfil das empresas concorrentes, soluções de logística e alternativas de mão de obra resultaram em informações de grande importância para os estudos de internacionalização de empresas da construção e dos padrões de operação dessas empresas.

Com a contribuição dos gestores e engenheiros através dos questionários, atingiu-se então o terceiro e quarto objetivo específico. Foi possível identificar os motivos para o ingresso da empresa no mercado argentino e as principais dificuldades e barreiras encontradas no processo, em destaque: a dificuldade de precificação, e custos com salários, impostos, aluguéis e envio de equipamentos do Brasil.

Por fim, identificou-se que a escolha da Argentina pela empresa como novo país de operação se deu principalmente pelos benefícios do programa RenovAr, bom relacionamento com empresas parceiras que já atuavam no país ou tinham conhecimento do mercado argentino e pela proximidade da sede da empresa no Brasil com o país vizinho, especificamente com os possíveis locais de obras.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após o término do levantamento de dados, documentos e observações, observou-se fortes alterações no cenário político e econômico argentino, com a entrada de uma nova crise no país no segundo semestre de 2018. Contrariando as expectativas de uma previsão de inflação em 2018 de 17% pelo FMI, conforme mencionado na figura 9, a agência Trading Economics (2018) elevou a previsão de inflação para 45,5% até o fim de 2018. Outros índices acompanharam essa tendência negativa do mercado argentino.

Por conta disso, como sugestão de trabalho futuro, pode-se confirmar em novo estudo de caso se a empresa ainda se encontra no mercado argentino.

- Se a empresa estiver atuando no mercado argentino:
 - Analisar quais medidas foram tomadas para superar os obstáculos gerados pelas dificuldades econômicas do país;
 - Analisar os contratos das obras em execução pela empresa e suas particularidades em relação aos contratos de obras executadas no Brasil;
 - Analisar as diferenças do método construtivo argentino comparado ao brasileiro.
- Se a empresa não estiver atuando no mercado argentino:
 - Quais as razões que levaram a empresa a tomar uma nova de decisão e se retirar do mercado argentino;
 - Como a empresa superou escassez de obras de infraestrutura no Brasil no ano de 2017;
 - E se não superou, qual a posição atual da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALÉM, A. C.; MADEIRA, R. **Internacionalização e competitividade: a importância da criação de empresas multinacionais brasileiras**. In: ALÉM, A. C.; GIAMBIAGI, F. O BNDES em um Brasil em transição. Rio de Janeiro, p. 39-56, 2010.

ANEEL – AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **ANEEL homologa parcialmente leilão A-4 de 2017**. Brasil, 2017. Disponível em: <www.aneel.gov.br/sala-de-imprensa-exibicao-2/-/asset_publisher/zXQREz8EVIZ6/content/aneel-homologa-parcialmente-leilao-a-4-de-2017/656877?inheritRedirect=false>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

APEX BRASIL – AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. **Benefícios da Internacionalização do seu Negócio**. Brasil, 2018. Disponível em: <www.apexbrasil.com.br/beneficios-da-internacionalizacao-no-seu-negocio>. Acesso em: 26 de setembro de 2018.

ARGENTINA – AIREC: ARGENTINA RENEWABLE ENERGY CONGRESS. **Argentina Renewable Energy Report**. Buenos Aires, 2018. Disponível em: <www.filepicker.io/api/file/sWObLMBQS6C46ms7L1Bi>. Acesso em: 13 de julho de 2018.

ARGENTINA – BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. **Proyección de Índice de Precios al Consumidor**. Buenos Aires, 2016.

ARGENTINA – MINISTERIO DE ENERGIA Y MINERÍA. **Energías Renovables En Argentina – Informe a Diciembre de 2016**. Argentina, 2016. Disponível em: <scripts.minem.gob.ar/octopus/archivos.php?file=7533>. Acesso em: 15 de junho de 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus – Relatório de Mercado de 29 de março de 2018**. Brasil, 2018. Disponível em: <www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20180329.pdf>. Acesso em: 07 de junho de 2018.

BASGALUPP, M. P. (2010) **LEGAL-Tree: Um algoritmo genético multi-objetivo lexicográfico para indução de árvores de decisão.** (Tese de Doutorado) – Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

BLOSFELD, C. **Internacionalização da Indústria da Construção Civil. Estudo de caso de três multinacionais brasileiras.** (Trabalho de conclusão de curso) - Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

CAMEX - Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior. **Internacionalização de empresas brasileiras.** Brasília, 2009. Disponível em: <investimentos.mdic.gov.br/portalmDIC////////arquivos/dwnl_1260377495.pdf> Acesso em: 07 de outubro de 2018.

BRIDI, P. E. H. **Diretrizes do Processo Decisório para a Internacionalização de Empresas da Indústria da Construção Civil no Brasil.** (Trabalho de conclusão de curso) - Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

CAMPOS, P. H. P. et al. **Empresas transnacionais brasileiras na América Latina: um debate necessário.** 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009. 248p.

CASTRO, A. E. M. P. et al. **Explorando a internacionalização das empresas brasileiras e sua relação com a inovação tecnológica.** Revista Adm UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 1, p.37-56, 2008.

CASTRO, J. A. **Exportação de Serviços de Engenharia: Presença Internacional e Reflexos Dinâmicos.** São Paulo, 2012.

CCEE - CÂMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA. **infoLeilão Expresso N° 004 - 27° Leilão de Energia Nova (A-4).** Brasil, 2018.

CERVO, A. L. **Internacionalização da economia brasileira.** Brasília: Thesaurus Editora de Brasília, 2009.

CHEN, C.; MESSNER, J. **Entry mode taxonomy for international construction markets.** Journal Of Management In Engineering, v. 25, p.3-11, 2009.

COUTINHO, L. **Quinto seminário da indústria brasileira da construção. Construbusiness: Agenda de política industrial para a cadeia produtiva da construção.** São Paulo: LCA Consultores, 2003.

CYRINO, A. B.; PENIDO. **Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras.** In: SAUVANT, Karl et al. Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos. São Paulo: Elsevier, 2007. Cap. 3. p. 79-118.

DORNELAS, J. S. **Impactos da adoção de sistemas de apoio à decisão para grupos em um processo decisório público participativo: o caso do orçamento de Porto Alegre.** (Tese de Doutorado) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000

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

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

FIESP – DEPARTAMENTO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **ConstruBusiness - 12º Congresso Brasileiro da Construção – Investir com Responsabilidade.** São Paulo, 2016.

FLANAGAN, R.; JEWELL, C.; ERICSSON, S.; HENRICSSON, P. **Measuring competitiveness in selected countries.** Final report. University of Reading, Reading, 2005.

FERREIRA, L. B. **Terceirização em TI sob os aspectos de estratégia, tomada de decisão e análise de investimentos: Estudo de Múltiplos Casos em Três Organizações Franqueadas da Coca-Cola do Brasil**. 2005. 142 f. (Tese de Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

INDEC – INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. REPÚBLICA ARGENTINA. **Portal Economía - Indicadores**. Argentina, 2018. Disponível em: <www.indec.gob.ar/nivel2_default.asp?id_tema=3&seccion=E>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISAS APLICADAS. **EMBI+ Risco-Brasil**. Brasil, 2018. Disponível em: <www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=40940&module=M>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

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

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

LÖBLER, M. L. **Processamento da Informação: uma avaliação dos diferentes níveis de conhecimento no processo de decisão**. 215 f. (Tese de Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

LUPINACCI, D. M; MORINI, C.; EULALIA, L. A. S. **Revista Administração em Diálogo**. Vol.17, n.2, p.81-103, Mai/Jun/Jul/Ago 2015.

MALAKOOTI, B. **Decision making process: typology, intelligence, and optimization.** Springer Science+Business Media. p. 733-746. jun. 2010.

MARTENS, M. L. et al. **Projetos de internacionalização de empresas brasileiras: um estudo de caso no setor da construção civil pesada.** In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2; nov 7-8. São Paulo, 18 p, 2013.

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

MENEZES, N. B. **A política governamental brasileira de incentivo à internacionalização de empresas (1997-2005).** In: Seminário Brasileiro de Estudo Estratégicos Internacionais - SEBREEI, 2012, Porto Alegre. Anais... . Porto Alegre: A, p. 491 – 507, 2012.

MONTEIRO FILHA, D. C. et al. **Construção civil no Brasil: investimentos e desafios. Perspectivas do Investimento 2010-2013.** 2010. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1261/1/Perspectivas_do_Investimento_2010-13_completo.pdf> Acesso em: 08 de novembro de 2018.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa.** 2003. 108f. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

MUTTI, C. N. **The Drivers of Brazilian Contractors' Competitiveness in the International Market.** 2004. 335f. (Tese de Doutorado) – School Of Construction Management and Engineering, University of Reading, Reino Unido, 2004.

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

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, P. H.; SANTOS, M. A.; PERDIGÃO, J. G. L.; DORNELAS, J. S.; PERDIGÃO, M. L. P. B. **Processo Decisório Empresarial: Um Estudo Na Área Comercial De Uma Multinacional De Pneus** – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2012.

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

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

RUGMAN, A. M. & D'CRUZ, R. **The 'double diamond model' of international competitiveness: the Canadian experience**. *Management International Review* (Special Issue 2), vol. 33. p. 17-39, 1993.

SIEHLER, B. A. **European construction companies as global players towards the new millennium**. 1999. 515f. (PhD) - University of Glamorgan, United Kingdom, 1999.

STOPFORD, J M and STRANGE, S. **Rival states, rival firms: Competition for world market shares**. Cambridge: University Press, 1991.

THOMPSON, C. E. M.; DORNELAS, J. M. **Transferência de Funcionalidades dos Sistemas de Apoio à Decisão em Grupo para a Computação Colaborativa: o Darwinismo em uma Tecnologia da Informação**. *Anais SIMPOI*, Recife, 16f. 2011.

TRADING ECONOMICS. **Previsões para os indicadores económicos, incluindo previsões de longo prazo e de curto prazo**. Disponível em: <<https://pt.tradingeconomics.com/argentina/forecast>>. Acesso em: 26 de novembro de 2018.

TONOOKA, F. et al. **Subsídios para uma Política de Exportação de Serviços de Engenharia**. LCA Consultores, 2004.

UNIÃO EUROPEIA. **EUROCODE – The European Standarts**. Bruxelas, 2018.

VAZ, J. C. C. **Competitividade de empresas de construção portuguesas no mercado nacional e internacional**. [Trabalho de conclusão de curso]. Departamento de Engenharia Civil - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

WORLD BANK. **Classificação das Economias**. Disponível em: <<http://portugues.doingbusiness.org/pt/rankings>>. Acesso em: 15 de julho de 2018.

XIAOPENG, D.; PHENG, L. S. **Understanding the Critical Variables Affecting the Level of Political Risks in International Construction Projects**. Ksce Journal Of Civil Engineering. p. 895-907, 2013.

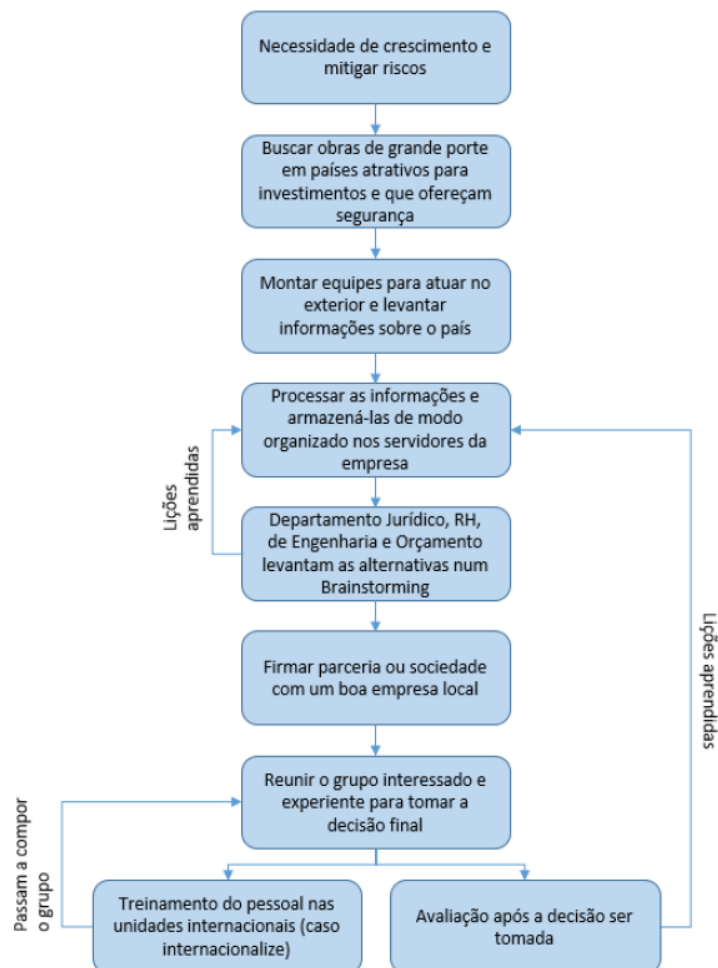
APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES E RESPOSTAS OBTIDAS

QUESTIONÁRIO

Este questionário busca complementar as observações e a análise dos dados referentes ao processo de internacionalização de uma empresa da construção civil. Para melhor separação das etapas e posterior análise das respostas, o questionário está dividido em duas partes: Parte 1 – Questões relacionadas à tomada de decisão da empresa. Baseia-se no fluxograma de Bridi (2014) (Figura 1); Parte 2 – Questões relacionadas ao método de entrada no país.

Figura 1: Fluxograma para tomada de decisão



Fonte: Bridi (2014)

Nome do entrevistado:

Cargo/função na empresa:

2 Gerentes Comerciais (Engenheiros Civis – 18 e 11 anos de experiência) e 2 Engenheiros Civis – 10 e 5 anos de experiência

PARTE 1 – TOMADA DE DECISÃO:

- 1) Quais foram os principais fatores que levaram a empresa a buscar sua atuação no mercado argentino? (Ex.: Escassez do mercado interno, diversificação dos riscos, crise econômica, barreiras no mercado nacional, etc.)**

Resposta colaborador 1: Basicamente devido à escassez de obras no Brasil de geração de energia no atual momento e com a perspectiva para os próximos 2019,2020 e 2021.

As oportunidades e demanda em empreendimento de energia renováveis que Argentina tem são favoráveis para atuarmos com eficiência neste também neste país. (O mercado Argentino está passando por um aquecimento parecido com o Brasil em 2011/2012 onde tínhamos várias oportunidades de obras de geração de energia, principalmente na energia eólica).

Resposta colaborador 2: Redução do mercado. A defasagem de empreendimentos vendidos nos leilões de 2015 e 2016, com geração prevista para 2020 e 2021, acarretou em uma redução das obras de eólica, PCH's e UHE's. Com isso, o mercado internacional acabou sendo uma opção para a operação da empresa nos anos de 2019 e 2020.

Resposta colaborador 3: A decisão foi baseada em um somatório de fatores cada qual com sua característica. Primeiramente, por conta de um reflexo da falta de investimentos em infraestrutura no setor elétrico durante os anos de 2015 e 2016 que refletem diretamente nos anos atuais. Soma-se a este fator a criação de um modelo de

investimento criado pelo Governo Argentino que tem similaridades com o modelo adotado aqui no Brasil e revela-se bastante promissor. Por último posso citar uma característica estratégica de posicionamento no mercado internacional.

Resposta colaborador 4: Parte dos fatores é decorrente da situação do mercado interno (crise econômica). Porém, o fator determinante é a política adotada pela Argentina com relação às Energias Renováveis. Tal política tem por objetivo o aumento da participação das energias renováveis na matriz energética argentina, o que torna o mercado bastante interessante para investidores, fornecedores do ramo (eólico, solar, etc.) e construtoras.

- 2) Como foi feito o levantamento de informações sobre o processo de entrada no mercado argentino? (Ex: Foi designada uma equipe e/ou alguém foi contratado para levantar tais informações - idas ao país, reuniões com especialistas no assunto, etc.)**

Resposta colaborador 1: Verificamos juntos aos órgãos e associações da Argentina, as perspectivas de obras. Bem como no programa Renovar. Realizamos também o mapeamento de clientes potenciais e contato com todos os fornecedores de equipamentos de aerogeradores. Contratamos alguns consultores e um gerente para estar na Argentina como representante da empresa. Em paralelo fizemos parcerias com 2 empresas da Argentina para entender o mercado e a forma de trabalho deles, analisando impostos, mão de obra, equipamentos e materiais em geral.

Resposta colaborador 2: Foi designado um gerente para as operações no país e foi contratado diversas consultorias para o entendimento da operação no exterior. Também foram feitas parcerias com empresas locais afim de melhorar o conhecimento da região.

Resposta colaborador 3: Inicialmente, através de consultas tanto de material jornalístico na internet quanto de mídia especializada em energia. Após este período foram designados o presidente e o diretor comercial da empresa para participar do maior evento de geração de energia renovável da Argentina, o AIREC WEEK, como foco em conversar com os fabricantes de máquinas, que são os mesmos que atuam aqui no Brasil e representantes de empresas de construção civil local que necessitam do nosso know-how para viabilizar os

empreendimentos. A partir da formatação desse cenário, foi contratado um executivo com experiência no mercado latino americano para dar sequência aos contatos e orçamentos já encomendados.

Resposta colaborador 4: Há uma pessoa responsável pelo levantamento das informações. Atuando parte do tempo diretamente na Argentina.

**3) Foi criado algum banco de dados para armazenamento das informações obtidas?
(Para buscas futuras e avaliações da decisão)**

Resposta colaborador 1: Já apresentamos um sistema de armazenamento para obras aqui do Brasil. Este sistema baseia-se em um banco que armazena dados em um servidor e possibilita o trabalho paralelo, mesmo estando fora do escritório. Para prospecções na Argentina, este método também fora adotado, armazenando informações da obra, fornecedores de serviços e materiais que possam atender nossas necessidades. Enfim temos um CRM para detalharmos as informações, dos clientes e empreendimentos.

Resposta colaborador 2: Sim, está sendo desenvolvido um banco de dados e uma espécie de manual de operação para operações na Argentina.

Resposta colaborador 3: Sim, todas as informações foram salvas em servidor próprio e agora, organizadas por clientes e situação dos projetos. A cada novo avanço comercial, cria-se uma nova fonte de dados. Os contatos comerciais estão sendo gerenciados todos pelo executivo contratado.

Resposta colaborador 4: Além da pessoa responsável, foram contratadas empresas de consultoria para elucidar Informações tanto na área administrativa, como financeira, RH, etc. Todas estas informações são armazenadas em um banco de dados da empresa.

4) Como foi feito o levantamento de alternativas quanto à internacionalização? (Ex: Reuniões com o departamento financeiro, departamento jurídico, suprimentos, etc.)

Resposta colaborador 1: Primeiramente a equipe comercial, com os diretores e o CEO, reuniram-se para explicar o mercado em vista, abordando comparações e linhas de expansão apresentadas com base em números levantados. Temos também avaliação e acompanhamento da BDO consultoria auxiliar nas tomadas de decisões.

Resposta colaborador 2: Reuniões entre os departamentos com o gerente internacional, consultores contratados e empresas parceiras no estrangeiro.

Resposta colaborador 3: Após a decisão de entrar no mercado Argentino ser tomada pelo presidente, o assunto foi pauta de reunião do conselho, seguindo as normas de Compliance da empresa, e aceito. Posteriormente outras reuniões setORIZADAS foram feitas para assuntos de documentação e registro da empresa na Argentina, estratégias comerciais de parcerias e planos de ataque, modelo de orçamentos (junto aos fabricantes) e legislação local.

Resposta colaborador 4: Todas as ações partiram do planejamento estratégico da empresa – direção. A operacionalização das ações tem ocorrido de forma conjunta entre todas as áreas da empresa por meio de reuniões e conferências com consultores.

5) Houve ou existe convênio, parceria ou sociedade com empresas locais do país onde vão operar?

Resposta colaborador 1: Como não houve um contrato formalizado, por hora nenhuma parceria foi firmada, mas é de interesse, já que podemos nos aproveitar dos conhecimentos de tais parcerias e sermos mais assertivos dentro de nossas propostas.

Resposta colaborador 2: Sim, no nosso caso temos 2 parcerias com empresas civis e estamos desenvolvendo uma parceria com empresas do pacote elétrico.

Resposta colaborador 3: Ainda não foi finalizado. Estamos em processo de negociação.

Resposta colaborador 4: Sim, há intenção de parceria com empresas locais, em um primeiro momento.

6) Decidiu-se por abrir uma filial no país? Por quê?

Resposta colaborador 1: Está decisão foi tomada sim, por apresentar a necessidade de uma equipe com dedicação para acompanhar o mercado e ajustar as demandas.

Resposta colaborador 2: Sim, para viabilizar a operação e conseguir enviar parte do capital da empresa para o novo mercado.

Resposta colaborador 3: Sim, primeiramente por conta de tributação e legislação local. Porém o elemento comercial de estar sediado no país torna as relações mais sólidas.

Resposta colaborador 4: A intenção é abertura de uma filial, visando consolidar-se no mercado em questão.

7) A empresa pretende se fixar no país ou executar apenas uma obra? (Está prospectando novos contratos ou já tem um contrato fechado)

Resposta colaborador 1: Embora nenhum contrato fora firmado, a empresa busca fixar-se no país. Já tivemos oportunidades de apresentar propostas para obras, mas ainda com receio de não apresentar conhecimento suficiente das normas reguladoras empregadas, não chegamos ao ponto de contratação.

Resposta colaborador 2: Fixar no país, hoje temos cerca de 5 obras em prospecção em diversas regiões e diversos tipos de obras (tanto eólicas quanto usinas fotovoltaicas).

Resposta colaborador 3: A intenção é participar do mercado internacional com visão de longo prazo, usando a Argentina como “ponta pé” e aprendizado.

Resposta colaborador 4: A intenção é consolidar-se no mercado argentino. Ainda não temos contratos fechados, mas estamos elaborando orçamentos para diversas obras.

- 8) Quem foram os responsáveis pela decisão final de ingresso ao novo país de atuação? Se souber, comentar os principais motivos que levaram à decisão pela internacionalização.**

Resposta colaborador 1: A decisão foi tomada pelo Conselho e diretores, a partir de análises de crescimento da economia argentina.

Resposta colaborador 2: O CEO da empresa. Decisão tomada em função da janela de poucas obras em 2019 e 2020. E também para diversificar o mercado, garantindo que se um país tenha algum problema ou crise, você não tem sua carteira afetada em totalidade pois estará atuando em outro mercado onde.

Resposta colaborador 3: Presidente e conselho.

Resposta colaborador 4: A decisão partiu da diretoria e faz parte da estratégia da empresa. O principal motivo é a nova política de energias renováveis que trará grande ofertas de obra neste setor.

- 9) Existe algum tipo de preparação e/ou treinamento para os funcionários do país de origem que ingressarão no novo mercado? (Cursos profissionalizantes, aulas de idiomas, etc.)**

Resposta colaborador 1: Por não haver negócios firmados, este ponto está sendo estudado e fortalecido conforme necessidades levantadas.

Resposta colaborador 2: Estamos organizando aulas de idiomas, além de capacitação dos colaboradores no quesito fiscal, contábil, financeiro e engenharia para atendimento aos novos requisitos.

Resposta colaborador 3: Ainda não.

Resposta colaborador 4: Ainda não chegamos ao ponto de preparação de funcionários. Porém acredito que adaptações serão realizadas, tanto na parte técnica como na parte de comunicação.

PARTE 2 – MÉTODO DE ENTRADA:

10) Quais as dificuldades encontradas para a obtenção de possíveis clientes e contratos? (Falta de conhecimento dos players do mercado, dificuldades na precificação, etc.)

Resposta colaborador 1: Dificuldades são encontradas em todos os ramos, principalmente iniciando em solo com leis trabalhistas e normas regentes que não coincidem com as do país de origem. Conhecer os encargos e normas pode-se dizer que são os pontos críticos, pela alteração dos custos, apresentando alertas nas tomadas de decisão.

Resposta colaborador 2: Dificuldades de precificação. Estamos conseguindo uma boa carteira de clientes, muito em função dos contatos que temos no Brasil, mas a precificação das obras, conseguir obter um preço competitivo em um mercado novo está sendo um desafio, visto que a metodologia de impostos lá é um pouco diferente e também, a forte inflação local acaba afetando um pouco a análise de preços.

Resposta colaborador 3: Como o modelo de mercado ainda está em construção no país, ainda com pouca oferta de projetos bem elaborados e com um modelo de financiamento não testado, os grandes investidores do setor ainda não estão seguros de realizar grandes montantes de investimentos por lá, gerando assim pouca oportunidade para as empresas de construção estrangeiras. A melhor opção de parceria hoje seria com os fabricantes de máquinas.

Resposta colaborador 4: A princípio, houve certa necessidade de mapeamento dos players que atuam no mercado, o que pode ser considerado como dificuldade inicial. Acredito que os maiores desafios estejam na parte burocrática (tributação, políticas trabalhistas, etc.), pois são consideravelmente diferentes do Brasil.

**11) Quais os custos mais representativos da entrada no novo país de atuação?
(Custos com burocracia, impostos, abrir empresa, licenças de operação, etc.)**

Resposta colaborador 1: Após levantamentos, salários, aluguéis de maquinários, impostos sobre serviços localização de instalação dos empreendimentos (distância de recursos), apresentaram índices que contribuem para o aumento expressivo dos custos.

Resposta colaborador 2: Creio que seja o envio de equipamentos para lá, hoje um grande impasse é se compraremos os equipamentos lá, ou exportaremos os nosso daqui do Brasil. Outro ponto a ser observado será o custo financeiro para se enviar capital da empresa Brasil para a empresa Argentina.

Resposta colaborador 3: Acredito que ainda sejam custos não mesuráveis. Todos esses fatores citados são relativamente conhecidos, porém o risco da falta de conhecimento prático no país ainda assusta. Por isso a necessidade do parceiro local.

Resposta colaborador 4: Os custos iniciais para celebração da empresa acredito que sejam os mais impactantes.

**12) Qual o perfil das empresas concorrentes do setor no mercado argentino?
(Empresas locais, empresas internacionais/globais).**

Resposta colaborador 1: Com intenção de investimentos em energia eólica para a matriz energética do país e o baixo número de parques, pode-se constatar que não possuem empresas especialistas no ramo. Os investidores e fornecedores de equipamentos estão em busca de empresas para fazer o EPC Completo. OU seja, BOP Civil e Elétrico, ambos com projetos e execução.

Resposta colaborador 2: Empresas de porte menor, muitas vezes que só executam parte do serviço, ou são empresas de terraplenagem, ou de obras de concreto, mas nunca uma empresa faz as duas coisas. Há exceções, com empresas do porte do Brasil, mas essas ainda não têm tanta expertise em obras eólicas e solares.

Resposta colaborador 3: Aparentemente as empresas locais. Os players internacionais atuais são clientes e não concorrentes.

Resposta colaborador 4: Não temos muitas informações das empresas concorrentes, porém o país não dispõe de muitos parques eólicos, o que mostra que não existem empresas especialistas neste tipo de construção.

13) Qual a alternativa escolhida para a mão de obra dos possíveis contratos? (Subcontratação, contratação direta local, mão de obra brasileira redirecionada para a Argentina)

Resposta colaborador 1: Para às áreas de tomadas de decisão e gestão, a equipe será formada por integrantes brasileiros. Em áreas administrativas, uma composição de ambas nacionalidades tem um potencial de suporte, integralizando as equipes. Já para mão de obra de produção civil é de interesse a contratação local.

Resposta colaborador 2: Contratação local direta da mão de obra direta e utilização de mão de obra brasileira em funções indiretas e de liderança.

Resposta colaborador 3: 100% local e com sociedade com empresa local. A diferença da legislação trabalhista entre os países é tão grande que impossibilita assumirmos um risco de levar mão de obra do Brasil. Salvo, os cargos executivos e estratégicos.

Resposta colaborador 4: Mão de obra administrativa será enviada do Brasil. Mão de obra operacional, será contratada localmente.

14) Como planeja-se a logística de equipamentos? Será levado equipamento do Brasil? Existem restrições aos equipamentos de origem estrangeira?

Resposta colaborador 1: Em grande parte, equipamentos deverão se localizados na Argentina, porém, alguns específicos poderão ser transportados por terra ou água, dependendo a localização de tais empreendimentos. Mas em linha geral estamos estudando junto aos consultores sobre as restrições e obrigações da empresa para transportar equipamentos próprios, comprar e/ou locar nas cidades próximas dos empreendimentos.

Resposta colaborador 2: Este é um ponto que ainda está sendo decidido. Estamos prevendo levar cerca de 50 equipamentos do Brasil para lá, mas como falado anteriormente, será feito um estudo econômico para ver qual a melhor opção.

Resposta colaborador 3: Esse é um assunto que ainda não está claro. Todos os estudos são muito precoces e ainda requerem cuidados.

Resposta colaborador 4: A tributação sobre exportação de equipamentos é bastante onerosa, o que pode levar à utilização de equipamentos locais.

15) A empresa terá que realizar alguma adaptação na sua forma de executar as obras? (Ex: Mudanças devido às normas e forma de operação dos sindicatos locais, etc.)

Resposta colaborador 1: A constituição de organograma será a mesma, bem como a qualidade de execução, porém, apresentando maior atenção em normas de segurança e aquelas integram a regularização do ramo no país (Argentina). Para otimizar risco temos parcerias com 02 construtoras que estão trabalhando no mercado Argentino.

Resposta colaborador 2: Sim, na parte trabalhista o sindicato local é bem atuante (mais que o Brasil), além da legislação trabalhista ser bem diferente. Com relação as atividades de construção, teremos que adaptar os processos, desde os projetos que seguem normas baseadas no EUROCODE, além das características climáticas que deverão ser estudadas.

Resposta colaborador 3: Sim, em todas as condições, técnicas, operacionais e legais. A citar: fatores climáticos e geologia diferentes, leis trabalhistas diferentes, normas técnicas diferentes, etc.

Resposta colaborador 4: Adaptações serão necessárias, primeiramente porque a normatização e alguns métodos Executivos são diferentes. O clima também é um fator a ser observado, uma vez que em parte da argentina temos neve em períodos do ano. Também haverá necessidade de adaptação aos requisitos locais de mão de obra.

16) Outros comentários pertinentes a respeito do processo de internacionalização:

Resposta colaborador 1: A internacionalização tem a capacidade de difusão técnicas e informações que podem ser aproveitadas na matriz do Brasil e incorporadas em nossos processos, nos aperfeiçoamos e elevando a qualidade de nossos serviços.

Resposta colaborador 2: Um ponto impactante é que existem poucas empresas no Brasil que entendem bem do mercado Argentino, hoje temos boas empresas de consultoria internacional no país, mas que entendem do processo de internacionalização e não da operação na Argentina em si. Aí temos que contratar uma empresa no Brasil e outra empresa na Argentina, uma vai explicar o processo de saída e a outra o processo de entrada. Outro ponto impactante é com relação à economia da Argentina, estamos pouco acostumados com inflações altas e lá trabalhamos com inflações que chegam a 4% ao mês, sem contar com a variação do dólar que é extremamente impactante na economia deles.

Resposta colaborador 3: Mesmo com as dificuldades acreditamos que o mercado vai crescer e futuramente o risco ficará estabilizado e controlado. O investimento feito neste início pode ajudar no posicionamento estratégico mais favorável no futuro.

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

Gustavo Frigo Bobato

Graduando em Engenharia Civil - UFSC