

ADAPTAÇÃO A MERCADOS EXTERNOS: APLICAÇÃO DO MODELO DE MILES E SNOW (1978) A EMPRESAS BRASILEIRAS DE CONSTRUÇÃO PESADA

ADAPTATION TO FOREIGN MARKETS: APPLICATION OF THE MODEL OF MILES AND SNOW (1978) TO BRAZILIAN COMPANIES OF HEAVY CONSTRUCTION

Flavia Luciane Scherer¹ - José Edson Lara²

Resumo

A agilidade dos processos de comunicação, o acesso a informações relativas a mercados internacionais e os incentivos governamentais, dentre outros fatores, auxiliaram muitas empresas na ampliação de seus negócios para além das fronteiras domésticas. A atuação internacional é marcada por complexas decisões estratégicas, que objetivam adaptar a empresa ao mercado de atuação. Neste estudo, foi realizada pesquisa conclusiva descritiva sob orientação qualitativa em um estudo de casos múltiplos. Foram pesquisadas três empresas brasileiras, de grande porte, que internacionalizaram suas operações e que atuam no setor de construção pesada. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para análise dos dados. A análise dos casos trouxe indícios de que, na atuação internacional, a gestão do ciclo adaptativo observou a busca de consistência na solução dos três problemas (MILES e SNOW, 1978). Assim, verificou-se a aderência entre estratégia, modelo de negócios adotado, escolha de tecnologia, capacidade organizacional e práticas relativas a recursos humanos. Os resultados obtidos por cada empresa são dados pelo ajuste entre as decisões para os três problemas do ciclo adaptativo.

Palavras-chave: Negócios internacionais, estratégia, ciclo adaptativo.

Abstract

The agility of the means of communication, the access to information relating to international markets and the governmental support, among other things, have helped many companies to expand their activities beyond the boundaries. The international performance is involved by complexes strategic decisions that aim to adapt the company to the market. Concerning the kind of research done, the procedures were classified as descriptive conclusive research. The fieldwork was carried out under a qualitative orientation. It was done a multiple case study in three big Brazilian companies of the sector, who had internationalized its operations. For the data, it was utilized the content analysis. The analysis of the cases brought indications of that, in the international performance, the management of the adaptative cycle observed the search of consistency in the solution of the three problems (MILES e SNOW, 1978). Thus, it was verified fit between strategy, model of business, choice of technology, organizational capacity and human resources management. The results earned for each company are given by the adjustment between the decisions for the three problems of the adaptative cycle.

Keywords: international business, strategy, adaptative cycle.

¹ Profª Drª do Departamento de Ciências Administrativas do CASH/UFSM.

² Prof. Dr. do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD)/UFMG.

1. Introdução

A internacionalização dos negócios teve rápido desenvolvimento especialmente a partir da década de 1980, e tem gerado impactos econômicos e sociais de diferentes naturezas. Em relação à atuação empresarial, o cenário tornou-se mais competitivo, fazendo com que organizações procurassem alternativas estratégicas que garantissem a sobrevivência de seus negócios. Para muitas empresas de atuação doméstica, ir ao mercado externo passou a ser uma opção para fazer frente aos desafios que se apresentaram.

A agilidade dos processos de comunicação, o acesso a informações relativas a mercados internacionais e os incentivos governamentais, dentre outros fatores, auxiliaram muitas empresas na ampliação de seus negócios para além das fronteiras domésticas. A expansão internacional tem-se intensificado, levando a um quadro de ampliada complexidade.

Por conseguinte, o fluxo de mercadorias e meios de pagamento, entre nações, tem-se tornado cada vez mais intenso, trazendo reflexos para a economia mundial. As sociedades também sofrem o impacto dessa crescente integração de mercados, à medida que são invadidas por produtos de nacionalidade estrangeira, passam a ter contato com hábitos culturais diferentes dos seus e são, sob a crítica de alguns pensadores, “ensinadas” a admirar determinadas organizações ou marcas.

Por outro lado, o contato com mercados mais desenvolvidos pode levar empresas de orientação doméstica a ampliarem seus horizontes de atuação, absorvendo novas tecnologias ou mesmo aperfeiçoando seus sistemas de gestão, com práticas consideradas mais modernas.

Sobre o começo da atividade internacional, Mata e Portugal (2004, p.285) afirmam que “a entrada em mercados estrangeiros é provavelmente determinada por considerações estratégicas”. Em concordância com tais autores e com Melin (1992) – para o qual a internacionalização é uma dimensão maior do contínuo processo estratégico da maioria das empresas – o desenvolvimento deste artigo assumiu a perspectiva de que internacionalizar uma empresa é uma opção estratégica.

Considerando tais aspectos, tem-se que a crescente internacionalização dos negócios é o cenário no qual se insere o interesse primordial deste artigo, qual seja, o estudo da adaptação estratégica a mercados externos em empresas brasileiras do setor de construção pesada³.

A escolha por realizar a pesquisa empírica na indústria da construção considerou a perspectiva de Pheng e Hongbin (2004) para os quais a indústria da construção, como uma das mais

³ Segundo definição do IBGE (2002), o segmento da Construção Pesada é definido pelas seguintes classes da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE): grandes movimentações de terra; obras viárias; grandes estruturas e obras de arte; obras de urbanização e paisagismo; obras de outros tipos; e construção de barragens e represas para geração de energia elétrica e de estações e redes de distribuição de energia elétrica. Excluem-se, portanto, os empreendimentos imobiliários.

antigas indústrias e, provavelmente, a mais antiga indústria internacionalizada, fornece um bom exemplo para pesquisas sobre internacionalização.

O presente artigo foi estruturado em seis seções, além desta introdução. Na segunda seção, serão expostos os argumentos teóricos relevantes à delimitação e compreensão do tema. Os aspectos metodológicos compõem a terceira seção, que é seguida pela apresentação e discussão dos resultados. A quinta seção apresenta as considerações finais e, ao final, é exposto o elenco da bibliografia utilizada na elaboração do estudo.

2. Ciclo Adaptativo: Funcionamento e Implicações

O aspecto mais conhecido e utilizado da obra de Miles e Snow é, provavelmente, a classificação de tipos organizacionais (Reativo, Prospectivo, Defensivo e Analista). Para Slater e Olson (2001), as tipologias de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980) emergiram como os dois esquemas dominantes em estratégia de negócios.

Entretanto, não é na tipologia desses autores que o presente trabalho vai buscar argumentos. De fato, da obra de Miles e Snow, será retida a conceituação do ciclo adaptativo e a sua dinâmica. A escolha considerou que, mais importante do que classificar as empresas estudadas em tipos estratégicos, seria descrever como acontece a dinâmica da adaptação organizacional. Outro aspecto considerado é que o ciclo adaptativo tem tido pequena expressão na academia. É a face pouco explorada de *Organizational Strategy, Structure and Process* de 1978, levando Snow (apud KETCHEN JR., 2003, p.99) a afirmar que sempre achou que o ciclo adaptativo havia sido subutilizado. Segundo ele, ao proporem o ciclo, sempre sentiram que ele serviria como um bom ponto de partida para estudos empíricos sobre adaptação organizacional ou para gestores usarem em seus planejamentos estratégicos.

A respeito do processo de adaptação ou alinhamento, é sabido que ele pode ocorrer de diversos modos. Miles e Snow (1978, p.20) acreditam que o enfoque da escolha estratégica, proposto por Child em 1972, pode melhor explicá-lo. Child (1972, p.16) sustentou que o exercício da escolha estratégica pela coalizão dominante influi diretamente na variação do arranjo formal das organizações. O processo de escolha estratégica inicia pela avaliação que os membros da coalizão fazem da situação, incluindo a organização e o ambiente. Essa avaliação sofre influência da ideologia do grupo que detém a decisão. Após a avaliação, é feita a escolha estratégica, cujos resultados e efeitos ao longo do tempo influenciam novamente a percepção dos membros da coalizão dominante em relação ao mercado externo.

Miles e Snow (1978), ao se basearem no enfoque da escolha estratégica, explicam que essa

abordagem sustenta que a estrutura organizacional é apenas parcialmente pré-ordenada pelas condições ambientais, colocando forte ênfase no papel dos altos administradores, os quais são a ligação primária entre a organização e seu ambiente. Acrescentam os autores que o enfoque da escolha estratégica possui alguns conceitos básicos:

Com o objetivo de melhor compreensão do processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional, seus autores propuseram a análise do ciclo adaptativo. A intenção, ao propor o ciclo adaptativo, foi retratar a natureza e o inter-relacionamento dos problemas-chave que uma organização deve resolver a fim de alcançar uma efetiva posição no ambiente escolhido. Embora a adaptação seja entendida como um processo complexo e contínuo, Miles e Snow (1978) acreditam que, para fins de análise, possa ser dividida em três problemas maiores que requerem a atenção e as decisões dos gestores de topo.

O *Problema Empresarial*: tanto em novas, quanto em já existentes organizações, a solução para o problema empresarial é indicada pela aceitação gerencial de um particular domínio de produto-mercado. Essa aceitação se torna evidente quando o administrador decide comprometer recursos para atingir objetivos relativos à solução empresarial. Em muitas organizações, o comprometimento externo e interno à solução empresarial é buscado no desenvolvimento e projeção de uma imagem que define o mercado de uma organização e sua orientação frente a ele.

O *Problema de Engenharia*: esse problema envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empresarial. A criação de tal sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição de produtos/serviços escolhidos e para preparar nova informação, comunicação e ligações de controle (ou modificar os existentes) para garantir operação apropriada da tecnologia.

O *Problema Administrativo*: envolve reduzir a incerteza no sistema organizacional, ou seja, racionalizar e estabilizar atividades que prosperamente resolveram problemas enfrentados pela organização durante as fases empresarial e de engenharia. Também envolve formular e implementar processos que permitirão à organização continuar evoluindo. A redução da incerteza e a busca da inovação são dois aspectos da solução desse problema. O sistema administrativo deve ser visto como uma variável, ao mesmo tempo, de “retardo” e de “avanço” no processo de adaptação.

Como uma variável de “retardo”, o sistema administrativo precisa racionalizar, através do desenvolvimento de estruturas e processos apropriados, as decisões estratégicas tomadas em momentos anteriores do processo de ajustamento. Ao contrário, como variável de “avanço”, o sistema administrativo facilitará ou restringirá a capacidade futura da organização para se adaptar, dependendo da medida em que a administração articula e reforça as trajetórias ao longo das quais tais atividades podem progredir (MILES e SNOW, 1978).

A adaptação organizacional é vista, portanto, como um processo complexo e dinâmico. Para Miles e Snow (1978), esse processo tem caráter cíclico e requer a solução simultânea dos problemas empresarial (definição de domínio), de engenharia (definição de tecnologia) e administrativo (estrutura-processo e inovação). A FIG. 1, a seguir, ilustra o Ciclo Adaptativo

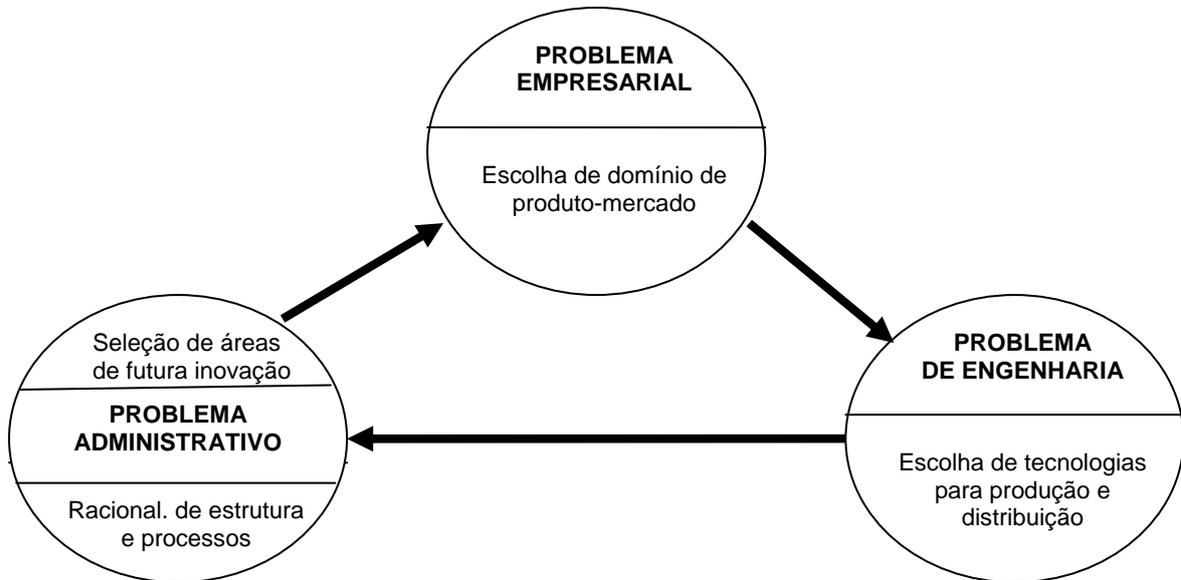


FIGURA 1 – Ciclo Adaptativo
 FONTE: Miles e Snow, 1978.

A fim de mais bem caracterizar o chamado ciclo adaptativo, seus autores apontam aspectos-chave sobre ele:

1. *O ciclo adaptativo é uma fisiologia geral de comportamento organizacional.* Por tratar da organização como um todo, o ciclo fornece uma forma de conceituar os elementos centrais da adaptação e de vislumbrar os relacionamentos entre eles. Além disso, o modelo especifica áreas nas quais prescrições das disciplinas básicas – economia, marketing, etc. – são mais relevantes.

2. *Os três problemas adaptativos – empresarial, de engenharia e administrativo – são intrinsecamente relacionados.* Ainda que, em dado momento, um deles esteja mais saliente, apenas resolvê-lo não garante ajuste efetivo. Ou seja, o ciclo adaptativo evidencia as áreas que podem ser afetadas por uma decisão estratégica em particular.

3. *A adaptação freqüentemente acontece pelo movimento seqüencial através das fases empresarial, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos.*

4. *Decisões administrativas tomadas hoje tendem a se consolidar e a se tornar aspectos restritivos da estrutura de amanhã.*

Como a exposição prévia demonstrou, Miles e Snow (1978) propõem que a adaptação

organizacional ocorre por meio de uma série de decisões gerenciais. A efetividade do processo decorrerá, prioritariamente, da integração consistente das escolhas feitas pelos gestores. A intencionalidade gerencial é reforçada pelos autores e o administrador de topo é destacado como o elo primário entre a organização e o ambiente. Cabe a ele, por consequência, fazer as escolhas principais que definem produtos, mercados, tecnologia e o jeito particular da organização lidar com suas dinâmicas específicas.

Para Ghoshal (2003), a proposição básica dos autores é que companhias bem-sucedidas precisam desenvolver consistência entre sua estratégia, o modelo de negócios que adotam – incluindo a escolha de tecnologia –, e sua capacidade organizacional, englobando práticas relativas aos recursos humanos. Ou seja, é a consistência – ou ajuste – entre as decisões para os três problemas do ciclo adaptativo que define os resultados obtidos por uma empresa.

3. Delimitações Metodológicas

Para desenvolvimento do estudo, foi realizada pesquisa conclusiva descritiva (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1997). A coleta dos dados foi feita sob uma orientação, primordialmente, qualitativa, pois se desejava “descobrir relações mais profundas entre elementos e processos” (GONÇALVES e MEIRELES, 2004, p.45).

Sobre a estratégia de pesquisa, optou-se por um estudo de casos múltiplos. Foram pesquisadas três empresas brasileiras, de grande porte, que internacionalizaram suas operações e que atuam no setor de construção pesada: Andrade Gutierrez (MG), Norberto Odebrecht (RJ), e Queiroz Galvão (RJ). A opção por se fazer uma pesquisa do tipo “estudo de caso” também foi realizada tendo em vista a essência do que compreende um estudo desse tipo. Segundo Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

As unidades de observação compreenderam profissionais de alta direção com experiência e conhecimento na área de internacionalização.

Para o tratamento dos dados, optou-se pela utilização da análise de conteúdo, por entender-se que é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos (MALHOTRA, 2001). Bardin (2004) esclarece que o objeto da análise de conteúdo é a fala. Através de um conjunto de técnicas, o pesquisador “trabalha a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis” (BARDIN, 2004, p. 38).

4. Apresentação e discussão dos resultados

Para análise dos dados, a abordagem de Miles e Snow (1978) foi adotada como esquema de estudo. Assim, foram trabalhadas as decisões relativas aos problemas empresarial (domínio produto-mercado), de engenharia (tecnologia para produção e distribuição) e administrativo (estrutura-processo e inovação).

Em relação ao problema empresarial, as empresas estudadas fizeram suas escolhas em termos das áreas de atuação da engenharia (produto/serviço) e dos mercados a serem atingidos, seja no Brasil ou no exterior. No caso da Andrade Gutierrez, a empresa definiu seus produtos/serviços em termos de tipos de obras que tem capacidade de construir. A empresa procura “dirigir os melhores esforços ao atendimento das necessidades dos clientes, além de manter permanente atenção às áreas de atuação” (ANDRADE GUTIERREZ, 2002). A definição de áreas de atuação resulta da capacidade da empresa de responder às mudanças dos cenários econômicos. Em outras palavras, quando identifica oportunidades em uma área para a qual não tenha competências, procura adquiri-las para se habilitar ao mercado.

Em termos de mercado, após recente reestruturação, a construtora Andrade Gutierrez ficou responsável pela atuação no mercado brasileiro e latino-americano, embora tenha atuado, anteriormente, na África e Europa. Tal estratégia objetiva internacionalizar a Zagope, o braço português do grupo, a qual assumiu os demais mercados mundiais. Em relação aos clientes da empresa, ela trabalha com os mercados público e privado. A tendência de retração nos investimentos públicos implicou em uma mudança de orientação. Representou, portanto, a ampliação do mercado da empresa, que passou a prospectar oportunidades, de forma mais intensa, junto a clientes da iniciativa privada.

Nos anos de 2003 e 2004, ocorreu grande participação dos clientes externos sobre o faturamento total da construtora. Em 2003, esse grupo respondeu por 59,0% do faturamento e, em 2004, por 47,0%. O mercado de obras públicas encolheu, saindo de 43,7% em 2002 para 20,0% em 2004. No mesmo período, os clientes privados cresceram de 18,8% para 33,0%.

Em termos de imagem projetada ao mercado, percebe-se a preocupação em enfatizar as qualidades técnicas da Construtora, bem como sua capacidade de trabalhar com bom desempenho econômico – o qual é central na orientação da empresa. Seu slogan, “Competência que vence fronteiras”, enfatiza a qualificação e a expansão de mercados.

A Construtora Andrade Gutierrez é uma das maiores empresas de construção pesada da América Latina e faz parte de um dos principais grupos privados do Brasil. Durante sua trajetória, adquiriu vasta experiência em grandes projetos de engenharia e construção. Desenvolveu parcerias estratégicas que aumentaram suas vantagens competitivas e uma visão de longo prazo que permite a incorporação permanente de novas tecnologias. (ANDRADE GUTIERREZ, 2006).

A solução para o problema empresarial, no caso da Andrade Gutierrez, sofreu reorientação no que se refere ao domínio de mercado. O Conselho Administrativo do Grupo optou por concentrar os esforços da empresa no mercado Latino Americano (que tem se mostrado promissor), deixando os demais mercados internacionais sob domínio da Zagope.

Segundo o diretor Internacional da empresa, essa estratégia reflete a preocupação da empresa com o desempenho econômico. Em entrevista à autora, ele explicou que a Andrade Gutierrez acumulou muitos contratos no exterior (mais de 50), no final dos anos 1990, e não teve tempo para estruturar equipes para gerenciá-los adequadamente. A consequência foram resultados financeiros muito ruins, que levaram a empresa a repensar suas decisões.

Assim, com o aprendizado, “resolveram baixar a bola e só buscar coisa boa”. Isso significa que decidiram não entrar mais em contratos com preço ruim. Segundo ele, o Conselho Administrativo veta esse tipo de operação. “É difícil fazer os padrões aceitarem preço baixo”. Para ele, o desempenho negativo obtido no final dos anos noventa mostrou que “não adianta a empresa sair alardeando quantidade se a qualidade está ruim”. Ou seja, o balizador último do desempenho é o lucro.

No caso da Construtora Norberto Odebrecht, a solução para o problema empresarial envolve a definição da atuação da empresa em termos de competências, diferentemente do caso anterior. Em termos de mercado, mantém forte atuação internacional e expressiva participação no mercado doméstico. Em 2006, a Odebrecht mantinha projetos nos seguintes países: Angola, Argentina, Bolívia, Emirados Árabes Unidos, Equador, Estados Unidos, Iraque, México, Panamá, Peru, Portugal, República Dominicana e Venezuela. Embora não tivesse obras em execução em países como Chile, Colômbia, Djibuti e Uruguai, mantinha seus escritórios nessas localidades em 2006.

A atuação da construtora passou por uma reformulação na segunda metade dos anos noventa, como parte de um processo de redesenho da Organização Odebrecht. Assim, foram avaliados os mercados de atuação e foi decidido que a empresa abandonaria alguns países, em razão do desempenho insatisfatório. “A atuação global também sofreu forte impacto, com a suspensão das atividades na Alemanha, no Sudeste Asiático e em países da África, à exceção de Angola” (ODEBRECHT, 2006).

Em relação aos clientes, em 2005, 56% dos contratos da empresa foram realizados com o setor público e 43% com o setor privado. Em 2006, mantiveram-se os mesmos percentuais. Ao

contrário do caso anterior, na Odebrecht são as receitas provenientes do setor público as mais expressivas na composição do faturamento.

Segundo as entrevistas realizadas na construtora, em 2005, cerca de 75% da receita bruta teve origem em serviços fora do Brasil. De acordo com um membro do Conselho de Administração e ex-presidente da construtora, o resultado era circunstancial. “Esse resultado é mais pela retração do mercado nacional do que é fruto de uma estratégia deliberada”. Conforme ele, a vontade da empresa foi sempre a de manter o equilíbrio entre os dois mercados: 50-50 ou 60-40, não importando se o maior faturamento é nacional ou internacional. Isso advém da concepção de que a base política da Norberto Odebrecht é o Brasil.

Em suas comunicações institucionais, a Construtora Odebrecht procura divulgar uma imagem associada à liderança que ocupa no mercado. Slogans como “Líder em engenharia e construção na América Latina” e “A maior empresa de engenharia e construção da América Latina” confirmam essa intenção. Além disso, a definição de seu perfil também valoriza a atuação no mercado internacional, como pode ser visto abaixo:

Empresa-líder da Organização Odebrecht no negócio Engenharia e Construção, a Construtora Norberto Odebrecht é a maior do setor na América Latina e uma das 25 maiores do mundo em receita fora do país de origem, além de ser a empresa brasileira que mais exporta serviços (ODEBRECHT, 2005).

Passando agora ao caso da construtora Queiroz Galvão, foi identificado que, em relação ao problema empresarial, a solução contemplou a definição dos segmentos em que a empresa atua.

A caracterização geral do perfil da construtora traz, consigo, a definição dos mercados nos quais optou trabalhar: Brasil e América Latina. Em relação à América Latina, a empresa possuía, em 2006, escritórios fixos no Peru, na Bolívia e no Chile. Segundo o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia, também estavam “olhando” Venezuela, República Dominicana e Equador. Ou seja, a empresa havia definido seu domínio de mercado internacional para a região da América Latina e prospectava oportunidades que fossem do seu interesse.

No relato dos fatos mais importantes de sua trajetória, há o destaque para a participação no mercado internacional ao dizer “[...] presente em todo o território nacional, passou a atuar em países sul-americanos - Uruguai, Peru e Bolívia -, levando ao Exterior a marca e a qualidade Queiroz Galvão” (QUEIROZ GALVÃO, 2006). Portanto, assim como as demais empresas pesquisadas, a Queiroz procura reforçar aspectos relativos à marca (como algo forte) e à qualidade dos serviços prestados na construção da imagem projetada.

Em termos dos segmentos da construção pesada, a empresa definiu seu portfólio de serviços como sendo soluções nas áreas de infra-estrutura de transporte, infra-estrutura urbana, energia,

saneamento, recursos hídricos e edificações. Além de definir-se como uma empresa que “transforma sonhos e projetos em realidade”, a construtora destaca o fato de que “está cada vez mais empenhada nas ações de responsabilidade social, vivendo um tempo de empresa-cidadã” (QUEIROZ GALVÃO, 2006).

Pode-se dizer que a Queiroz Galvão é a mais discreta – dentre as empresas estudadas – em termos de suas comunicações institucionais. Apenas ela não deixava disponíveis para consulta, em seu *website*, os relatórios anuais da gestão. De modo geral, também foi observado que a sua página na Internet era a que continha menos conteúdo.

Apresentadas as análises acerca do problema empresarial (domínio de produto-mercado), vai-se passar à apresentação da análise relativa ao problema de engenharia, cuja solução envolve a criação de um sistema com tecnologia apropriada para a produção e distribuição de produtos/serviços (MILES e SNOW, 1978).

No caso do setor de construção, e em especial, o de construção pesada, a escolha da tecnologia a ser usada é algo que assume grande importância, pois é ela que garante a qualidade e a confiabilidade do que é produzido. É o domínio de certas tecnologias que habilita as empresas a concorrerem por determinados tipos de obras. A este respeito, o diretor da Área de Relações Institucionais da Construtora Odebrecht afirmou que “obra é logística, basicamente. O resto é o resto”. Sob esta perspectiva, ele exemplificava que era mais fácil fazer obra nos EUA do que na Amazônia.

O acesso à tecnologia de ponta traz consigo o problema da gestão eficiente de custos. Em momentos de crise ou de baixa demanda, as empresas podem optar por retrair seus investimentos em termos de inovação tecnológica, em razão dos altos custos que representam.

Considerando tal quadro, a análise empreendida evidenciou que a solução para o problema de engenharia não mostrou significativas particularidades nas empresas estudadas. De modo geral, verificou-se que é dada expressiva importância à área tecnológica, a qual é vista como “o coração do processo”. Ao longo de suas trajetórias, todas as empresas mostraram preocupação com o desenvolvimento e a absorção de novas tecnologias, para que pudessem se manter ativas no mercado, pois a construção pesada é um dos setores cujos avanços em termos de tecnologia de produto foram mais significativos e velozes.

Outro aspecto peculiar desta indústria está nas associações que ocorrem para a execução de determinadas obras. Nestas parcerias – quer seja através de consórcios ou de outra modalidade de contrato – são buscadas complementaridades que tragam vantagens competitivas. Ou seja, se o projeto exige o uso de uma tecnologia que a empresa não domina, ela busca um parceiro que possa contribuir com sua qualificação. Assim, ambas saem ganhando na medida em que somam suas competências e conseguem conquistar mercados.

Em relação à Andrade Gutierrez, observou-se que a solução para o problema de engenharia passou pelos mesmos aspectos já referenciados.

Sob a perspectiva do impacto da gestão de custos sobre os investimentos, verificou-se que os investimentos em tecnologia, assim como nas demais áreas, seguiram a orientação da busca do desempenho econômico. Como parte do processo de reestruturação desenvolvido pela empresa, a gestão eficiente de custos passou a dar o tom nos demais aspectos gerenciais. “[...] mantemos uma gestão de custos orientada para o uso eficiente e eficaz dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos. O objetivo é assegurarmos a obtenção de valor para os acionistas e uma rigorosa atenção à geração de caixa” (ANDRADE GUTIERREZ, 2003, p.8).

O trabalho em busca de qualidade técnica e de desempenho econômico são reforçados na caracterização que é feita da construtora.

Hoje, mais que uma grande construtora, a AG é um centro gerador de soluções integradas de engenharia, estruturação financeira, processos, produtos e qualidade ambiental, a serviço de clientes públicos e privados que exigem qualidade técnica e desempenho econômico (ANDRADE GUTIERREZ, 2006).

Ou seja, a empresa incluiu a gestão tecnológica sob a orientação do desempenho econômico. A manutenção da experiência técnica é importante na medida em que permite, à empresa, a disputa por oportunidades de mercado consideradas pertinentes.

A relação entre os meios (domínio de tecnologias) e os fins (conquista de negócios) fica clara na fala de um dos membros do Conselho de Administração da Andrade Gutierrez.

Por isso é que volto a frisar que, por melhores que sejam as oportunidades futuras, a empresa deve estar atenta ao que está acontecendo no mercado para se preparar primeiro e melhor que seus concorrentes, para fazer o que for mais adequado. Só dessa forma a oportunidade se transformará no que interessa, que são os resultados.

Sobre o problema de engenharia, na Queiroz Galvão também foi observada a preocupação com a qualificação na medida em que é ela que garante o acesso a clientes potenciais. Mesmo nos momentos de retração das oportunidades de mercado, a empresa procurou manter suas competências, preparando-se para oportunidades vindouras.

Ao responder sobre fatores importantes ao sucesso, o vice-presidente do Conselho Consultivo do Grupo Queiroz Galvão afirmou que

de imediato, colocaria dois pontos que me parecem fundamentais: gente e tecnologia. Essas duas variáveis devem merecer uma atenção absoluta. Mais do que nunca, quem quiser vencer vai ter que investir no desenvolvimento de seu pessoal e na tecnologia. Vejo, no entanto, os dois temas de forma bem abrangente, englobando não apenas as técnicas de construção, mas, também e principalmente, gestão, qualidade, saúde, segurança, meio ambiente e responsabilidade social.

Sua fala reforça a importância da tecnologia e da formação de pessoal para o bom desempenho de uma empresa e amplia a noção de tecnologia para áreas relativas à saúde, gestão, qualidade, segurança, meio ambiente e responsabilidade social. É preciso destacar que tais áreas também fazem parte das preocupações das duas outras construtoras estudadas, o que indica a tendência à homogeneização do campo e das práticas nele encontradas.

Ainda sobre a questão dos custos para o gerenciamento da atualização tecnológica, o diretor geral do Grupo Queiroz Galvão afirmou que

ter lastro financeiro é, ao meu ver, uma competência essencial que deveria ser incorporada pelas empresas do nosso ramo. Atualização tecnológica, renovação de equipamentos, mitigação de custos financeiros, tecnologia da informação, tudo demanda investimento permanente, inclusive em tempos de crise.

Sua fala permite inferir que a segurança financeira é fator importante na manutenção da capacitação da construtora, pois é a partir da formação de “lastro financeiro” que conseguirá manter-se competitiva.

No caso da construtora Odebrecht, observou-se – tanto quanto nos demais – a percepção clara de que domínio de tecnologia é condição fundamental para o acesso aos mercados. A qualificação técnica é divulgada através do amplo acervo de obras que a empresa possui, em mercados internacionais e mesmo no Brasil.

Um exemplo disso é o desenvolvimento de obras especiais nos Estados Unidos, que levam a empresa a buscar tecnologia mais avançada. A construção de plataformas de petróleo no Mar do Norte foi outra obra que exigiu o domínio de tecnologias de ponta. Com projetos de maior grau de complexidade e desafio, a empresa absorve maior capacitação tecnológica e passa a ter maior competitividade perante o mercado internacional (OLIVEIRA, 2003).

Uma estratégia utilizada para melhorar sua qualificação foi a aquisição de outras construtoras que detinham domínio de determinadas tecnologias. Foi, na avaliação da Odebrecht, a maneira mais rápida e eficaz de se preparar para oportunidades de mercado para as quais não possuía capacitação tecnológica.

Após fortalecer sua qualificação na área de construção pesada, com a aquisição da CBPO – Companhia Brasileira de Projetos e Obras, em 1980 – hoje CBPO Engenharia Ltda. – a Odebrecht incorporou, em 1986, a Tenenge – Técnica Nacional de Engenharia, e também ganhou força no segmento de construção e montagem industrial (ODEBRECHT, 2006).

A partir da incorporação da CBPO, a Odebrecht habilitou-se a entrar no negócio de barragens, para o qual não dispunha da necessária qualificação. A compra da Tenenge também a fortaleceu no mercado de montagem industrial. Dessa forma, verifica-se, novamente, a questão da

tecnologia como meio para a conquista de mercados.

Outro aspecto relativo à gestão da tecnologia no caso da Odebrecht foi apontado por Valladares (2004). Segundo ele, através da exportação de serviços, tem-se a atualização da tecnologia brasileira, pela exigência de competitividade elevada para atuar no mercado internacional.

No caso da Odebrecht em especial, não se pode falar em tecnologia sem mencionar a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). No entanto, ela será abordada sob o enfoque do problema administrativo, cuja solução compreende, de um lado, reduzir a incerteza no sistema organizacional e, por outro, implementar processos que garantam a evolução (MILES e SNOW, 1978).

Desta forma, pretende-se destacar o papel da TEO como base para a solução do problema administrativo, pois é através dela que a empresa constrói os caminhos que permitem estabilizar seu sistema organizacional, assim como garantir a perpetuidade de suas operações. Em termos mais simples, o membro do conselho administrativo da Odebrecht, na entrevista que concedeu à autora, explicou que “a TEO nasceu da cabeça do Dr. Norberto. Em 1945 ele assumiu a empresa e viu que tinha que criar uma filosofia que conseguisse integrar a todos”. Assim, foi definido um conjunto de orientações e premissas, as quais foram sendo repassadas a todos os funcionários, formando uma base comum de conhecimentos.

Sob essa perspectiva, a TEO funciona como o sistema que dá estabilidade aos processos desenvolvidos na empresa. Mas, ao mesmo tempo em que dão suporte para a racionalização das atividades atuais, seus princípios objetivam garantir a perpetuidade do negócio, pela renovação continuada de seus talentos profissionais. Assim, a empresa considera que “a experiência de desafios crescentes no cumprimento da tarefa empresarial faz do ambiente de trabalho na Organização Odebrecht um espaço educacional que promove o autodesenvolvimento” (ODEBRECHT, 2006). É através do autodesenvolvimento dos funcionários que a empresa prepara-se para o futuro.

É assim, por meio da Educação pelo Trabalho, que se formam as sucessivas gerações de Empresários-Parceiros, identificados e comprometidos com a Tecnologia Empresarial Odebrecht. A identificação, a integração e o desenvolvimento de novos Parceiros garantem a permanente renovação da Organização Odebrecht. Essa prática representa o compromisso de todos com a renovação e o futuro da Organização (ODEBRECHT, 2006).

O rumo da empresa, segundo o diretor de Relações Institucionais, é definido em termos de “sobreviver, crescer e perpetuar”. Ele explicou que “para sobreviver, é preciso ter resultados. Para crescer é preciso pensar no longo prazo e para prosperar é preciso sempre integrar novos empresários-parceiros”. Ou seja, a sobrevivência pelos resultados atuais (estabilização e racionalização), precisa ser acompanhada da preocupação com o futuro (preparação dos profissionais que manterão a empresa).

Os dois aspectos do problema administrativo (MILES e SNOW, 1978) encontram solução integrada sob o sistema da TEO.

Durante sua evolução, a empresa cresceu muito e diversificou sua atuação em termos de negócios e de mercados. Assim, na segunda metade da década de noventa, a empresa avaliou que era necessário “rever a macroestrutura e ser severamente seletivo na identificação de mercados e de empreendimentos” (ODEBRECHT, 2006). Alguns negócios foram agrupados e outros foram descartados, como foi o caso de “Eletrônica e Automação” e “Mineração e Metalurgia”, cujas empresas foram vendidas. Ao término, a Odebrecht passou a exibir novo desenho empresarial, concentrando a atuação nos negócios de Engenharia e Construção e Química e Petroquímica, além da participação na área de infra-estrutura.

Os processos de reestruturação foram orientados pelos fundamentos da TEO. É através da atuação descentralizada, com delegação plena e planejada, que a Odebrecht propicia a vivência de crescentes desafios no cumprimento da tarefa empresarial. Com isso, pretendem tornar o ambiente de trabalho um espaço educacional (ODEBRECHT, 2006). Por meio da educação continuada, a empresa objetiva, portanto, garantir a renovação de seus quadros e qualificações.

No caso da construtora Andrade Gutierrez, a solução para o problema administrativo mostrou que, no que se refere à racionalização da estrutura e dos processos, a empresa tem feito alterações para acompanhar as mudanças relativas ao seu domínio de produto-mercado. A estrutura organizacional da área de engenharia acompanhou as mudanças em relação a mercado. “Construção Brasil” e “Construção Internacional”, antes duas diretorias da Construtora Andrade Gutierrez, foram reunidas em uma única “Construção Brasil e América Latina” que concentra as decisões relativas ao mercado de atuação da empresa.

Essa situação reflete o esforço em estabilizar as decisões tomadas no campo dos negócios e das estratégias de atuação de mercado. A estrutura fornece, assim, o suporte essencial para que a adaptação ocorra de maneira adequada. A reestruturação da construtora acompanhou os ajustes feitos para melhorar o desempenho econômico do Grupo Andrade Gutierrez. O processo de reestruturação do Grupo iniciou em 2002 e foi consolidado em 2003. Em 2004, ao avaliar a melhoria obtida nos indicadores econômico-financeiros, foi afirmado que

esse resultado reflete uma estratégia de atuação estruturada a partir de avaliações criteriosas do mercado e de um planejamento eficaz e dinâmico. Essa postura permitiu que, nos últimos anos, a empresa fizesse ajustes, tanto comerciais como operacionais, que resultaram em claros efeitos positivos em 2004 (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

Dessa forma, a associação entre os problemas empresarial, de engenharia e administrativo é identificada na medida em que alterações em um exigiram adaptações nas soluções dadas aos demais.

Considerando o primeiro aspecto do problema administrativo – racionalização de estrutura e processos – o Relatório Anual de 2004 descreveu ações que objetivavam a qualificação de seus profissionais e criação de uma base comum sobre a qual os processos deveriam ser desenvolvidos.

Um dos programas foi o “*Coaching* para Presidentes e Diretores”, que teve como principal objetivo incorporar novo conceito de liderança, voltado para o desenvolvimento de carreira. A introdução do novo conceito precisava ser disseminada igualmente, para que as ações fossem sustentadas em conjunto. Os diretores do Grupo foram os primeiros a participar do programa, para que pudessem atuar como mentores na preparação de suas equipes para se tornarem “líderes no futuro”. “Esse trabalho de identificar e formar profissionais para posições-chave é indispensável para alcançar a excelência” (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

Sob a perspectiva do segundo aspecto do problema administrativo – a garantia da evolução do negócio – no caso da Andrade Gutierrez também foi observada a implantação de práticas que garantam a continuidade do negócio. A criação do programa “Sucessão de Gerações” – apresentado no Relatório Anual de 2004 – objetivou “perpetuar a empresa a partir da evolução das práticas de referência em gestão”. Fica evidente, portanto, a preocupação não somente com a estabilização do processo, mas também com a evolução.

A análise das comunicações obtidas no caso Queiroz Galvão evidenciou que a construtora tem uma estrutura organizacional que suporta as atividades desenvolvidas. Em relação ao mercado internacional, há uma diretoria, a qual foi criada em 1992, quando a empresa resolveu internacionalizar suas operações. A solução empresarial (domínio produto-mercado) precisou ser respaldada pela solução para o problema administrativo.

Sobre o problema administrativo, também foi identificada a preocupação com a consolidação de um sistema de gestão integrada para a construtora. Para tanto, foram conduzidos treinamentos para a capacitação dos colaboradores. O objetivo principal era promover o entendimento do Sistema de Gestão Integrada Queiroz Galvão. Assim, para estabilizar processos e difundir regras gerais de conduta, a empresa procurou consolidar o conhecimento acerca de sua política de gestão integrada a qual é formada por sete diretrizes orientadas à garantia da qualidade e ao aperfeiçoamento contínuo dos processos.

Em relação à perpetuidade da empresa, a preocupação com o processo sucessório também foi observada no caso Queiroz Galvão, de tal forma que resultou na formatação da “Convenção de Acionistas”, pela qual foram estabelecidas normas de governança e administração do Grupo e das empresas que o compõem. Tal processo é característico de uma solução que procura estabilizar e racionalizar processos e estruturas, além de garantir, por outro lado, a capacidade da empresa de perpetuar-se, o que caracteriza o outro aspecto da solução administrativa.

A estabilização, portanto, teve “foco na perpetuidade empresarial”. Ou seja, ao estabelecer normas para a gestão do Grupo e para a condução do processo sucessório, procurou garantir sua continuidade através de novas gerações. Os dois aspectos da solução administrativa forma contemplados, de forma conjunta. A preocupação com os valores organizacionais também fez parte do processo.

Asseguramos, com o processo sucessório implementado, que os valores que deram sustentabilidade ao nosso crescimento – Trabalho, Confiabilidade, Qualidade e Lealdade –, continuarão sendo honrados pelas futuras gerações (QUEIROZ GALVÃO, 2005).

São os valores que delimitam a área de atuação dos gestores. Na Queiroz Galvão, “apesar de termos a família no comando institucional, a gestão é profissionalizada, assegurando a nossos executivos uma grande autonomia de decisão e ação, dentro dos limites da nossa filosofia empresarial” (MATOS, 2005 p.307).

No caso da Queiroz Galvão a autora pôde observar aspectos relativos à importância da estrutura organizacional para a execução de um projeto específico. Na empresa, foi enfatizada a importância da arquitetura organizacional no canteiro de obras, para que os projetos pudessem ser executados de forma a produzirem, ao final, os resultados projetados. A esse respeito, o diretor da Área Internacional relatou a situação vivida pela empresa na Bolívia.

Naquele país, a construtora foi contratada para a construção de uma rodovia de 430 quilômetros de extensão, a maior obra já executada pela empresa no exterior. Um trecho dessa dimensão seria, comumente, executado por mais de uma construtora, mas, no caso boliviano, a preferência foi pela licitação de toda a extensão para uma única empresa. O diretor internacional da Queiroz Galvão relatou que o desafio mostrou-se grande e a construtora precisou buscar uma estrutura específica, a qual foi idealizada em conjunto com uma empresa de consultoria. Devido à extensão da obra, foi preciso dividi-la em quatro tramos (trechos). O começo dos trabalhos logo mostrou que o projeto estava sendo implementado como se fossem quatro obras independentes, cada qual trabalhando para seus próprios objetivos.

Para conseguir a necessária integração entre as estruturas montadas em cada trecho, a empresa de consultoria fez longo processo de treinamento dos profissionais e implementou uma arquitetura organizacional que respondesse à necessidade de integração entre os trechos das obras.

A consultora envolvida diretamente no projeto relatou à autora que o trabalho foi realizado em etapas, tendo início pelo processo de conscientização para que todos entendessem que a obra era uma só, ainda que estivesse dividida em quatro trechos. Segundo ela, foi um processo difícil, porque muitos adotaram a postura do “entendi, desde que não mexam comigo”. O diretor Internacional

também manifestou o mesmo tipo de avaliação, ao explicar que “os problemas ocorreram porque mexeram com gente e gente é difícil”.

A consultoria criou uma estrutura para organizar o propósito de ter um grupo corporativo junto à obra, com o objetivo de circular entre os quatro tramos e trazer unidade e integração entre eles. Anteriormente a essa prática, os problemas ocorriam pois as decisões estavam sendo tomadas de forma diferenciada e as obras estavam sendo tratadas como partes independentes das demais.

Para o diretor internacional da Queiroz Galvão a contratação de uma empresa de consultoria foi necessária pois sentiram a necessidade de ter um auxílio externo para a estruturação do processo de gerenciamento do projeto. A organização resultante, com estruturas idênticas nos quatro tramos, coordenadas por um grupo corporativo (Colegiado de Obra), mostrou ser capaz de melhorar o desempenho em termos de integração. Faziam parte do Colegiado de Obra os quatro RECONs (Responsáveis pelo Contrato) e o SUCON (Superintendente de Contratos).

Ao colocar a estrutura em operação, ocorreram problemas ocasionais de superposição de autoridade os quais, segundo o diretor Internacional, foram corrigidos pela empresa por meio de novas alterações na estrutura. Além disso, a relação entre os profissionais que atuavam no Brasil e na Bolívia também foi trabalhada, porque estavam ocorrendo distúrbios em razão de demandas conflitantes.

Através deste exemplo foram apresentadas estruturas que são específicas para a gestão operacional de contratos – algo que não havia sido abordado nos demais casos –, e que são cruciais para o alcance de bons resultados. A situação vivida pela Queiroz Galvão ressalta a importância da solução para o problema administrativo estar adequada às demais áreas de decisão da empresa. No caso em questão, a falta de integração entre as equipes e a obtenção de resultados insatisfatórios mostraram à empresa que era necessário alterar a arquitetura organizacional, dentro do canteiro de obras.

Ao adaptar a estrutura organizacional à tecnologia de produção e distribuição utilizada naquela obra em particular, a Queiroz Galvão passou a alcançar desempenhos satisfatórios. Por meio desse exemplo, pôde-se observar a dinâmica do ciclo adaptativo (MILES e SNOW, 1978) como estrutura para o entendimento dos processos de gestão pertinentes à execução de uma obra de engenharia.

Encerrada a análise do ciclo adaptativo, o quadro síntese apresentará, para cada construtora, os principais aspectos relativos à solução de cada um dos três problemas que o compõem.

QUADRO 1
Ciclo adaptativo: síntese

Subcategorias	Andrade Gutierrez	Norberto Odebrecht	Queiroz Galvão
<i>Problema empresarial</i> (domínio produto-mercado)	<i>Produto:</i> áreas de atuação da engenharia <i>Mercado:</i> Brasil e América Latina <i>Domínio produto-mercado:</i> recente reorientação com redução no mercado externo <i>Imagem projetada:</i> “Competência que vence fronteiras”	<i>Produto:</i> atuação definida em termos de competências <i>Mercado:</i> Brasil e mundo <i>Imagem projetada:</i> “Líder em engenharia e construção na América Latina”	<i>Produto:</i> áreas de atuação da engenharia <i>Mercado:</i> Brasil e América Latina <i>Imagem projetada:</i> “Expandir marca e qualidade Queiroz Galvão”
<i>Problema de engenharia</i> (tecnologia para produção e distribuição)	É o domínio de certas tecnologias que habilita as empresas a concorrerem por determinados tipos de obras Tecnologia de ponta <i>versus</i> gestão eficiente de custos Forte importância da área tecnológica		
	“Qualidade técnica associada à gestão eficiente de custos”	Aquisição de CBPO e Tenenge para rápido domínio de tecnologia e acesso a mercados	Noção ampliada de tecnologia “Lastro financeiro <i>versus</i> atualização tecnológica”
<i>Problema administrativo</i> (racionalizar estrutura-processos e evoluir)	Alteração na estrutura organizacional. Programas para qualificar pessoal e criar base comum para ação. “Sucessão de Gerações”: perpetuidade da empresa pela evolução das práticas de gestão	“TEO” – base comum de conhecimento: Suporte para racionalizar atividades atuais e garantir perpetuidade pela renovação continuada dos talentos profissionais Atuação descentralizada com delegação plena e planejada	Estrutura organizacional para suporte às atividades. “Sistema de Gestão Integrada Queiroz Galvão” – treinamentos para promover entendimento e base comum. “Política de Gestão Integrada”. Perpetuidade da empresa: “Convenção de Acionistas”. Estrutura organizacional decisiva para operação no canteiro de obras.

5. Considerações Finais

A análise trouxe indícios de que, nos casos analisados, a gestão do ciclo adaptativo observou a busca de consistência na solução dos três problemas, corroborando Ghoshal (2003). Assim, verificou-se a aderência entre estratégia, modelo de negócios adotado, escolha de tecnologia, capacidade organizacional e práticas relativas a recursos humanos. O tom dos resultados obtidos por cada empresa é dado pelo ajuste entre as decisões para os três problemas do ciclo adaptativo.

A análise corroborou, ainda, a definição do ciclo adaptativo que foi feita por seus autores. Ao adotar a perspectiva de Miles e Snow (1978) constatou-se que, por tratar da organização como

um todo, o ciclo forneceu uma forma de descrever os elementos centrais da adaptação e de vislumbrar os relacionamentos entre eles.

Outra constatação foi a de que os três problemas adaptativos – empresarial, de engenharia e administrativo – são, de fato, intrinsecamente relacionados. Além disto, a análise revelou que a adaptação pode iniciar em qualquer um dos pontos do ciclo. Por último, também foi corroborada a orientação dos referidos autores de que decisões administrativas tomadas no presente tendem a se consolidar e a se tornar aspectos restritivos da estrutura do futuro.

Como forma de ampliar a discussão e validação dos resultados apresentados, sugere-se que sejam realizadas pesquisas empíricas em empresas de grande porte de outros setores econômicos. Ampliar a aplicação do modelo de Miles e Snow (1978) a empresas brasileiras permitirá o confronto entre distintas realidades que poderão, ou não, serem traduzidas em distintas percepções e resultados empresariais.

6. Bibliografia

ANDRADE GUTIERREZ. **Relatório Anual 2002**. Disponível em: <http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo_relatorioanual> Acesso em 15/10/2005.

ANDRADE GUTIERREZ. **Relatório Anual 2003**. Disponível em: <http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo_relatorioanual> Acesso em 15/10/2005.

ANDRADE GUTIERREZ. **Relatório Anual 2004**. Disponível em: <http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo_relatorioanual> Acesso em 28/09/2006.

ANDRADE GUTIERREZ. **Construtora Andrade Gutierrez**. Disponível em: <http://www.andradegutierrez.com.br/construcao.aspx?sub=construcao_construcao&tipo=construcao_zagope&irpara=andrade> Acesso em 25/09/2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **The American Journal of Sociology**, v. 6, pp.2-22, 1972.

GHOSHAL, S. Miles and Snow: Enduring insights for managers. **Academy of Management Executive**, vol. 17, n.4.p.109-114, 2003.

GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. v. 12, Rio de Janeiro: IBGE, 2002, p.1-81.

KETCHEN JR., D.J. An interview with Raymond E. Miles and Charles C. Snow. **Academy of**

Management Executive, v. 17, n. 4, pp. 97-104, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATA, J.; PORTUGAL, P. Patterns of Entry, post-entry growth and survival. **Small Business Economics**, n. 22, p.283-298, 2004.

MATOS, P. **Construção Pesada**: estratégias de competitividade e resistência às crises. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992, pp.99-118.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

ODEBRECHT. Mensagem do Conselho: a relação entre as pessoas como fundamento da prestação de serviços. **Odebrecht Informa**, n. 20, ano XXXII, setembro/outubro 2005, p. 9.

ODEBRECHT. **Odebrecht engenharia e construção**. Disponível em: <www.odebrecht.com/new_pt/odebrecht_engenharia.php>. Acesso em 09/11/2006.

ODEBRECHT Engenharia e Construção. **Relatório 2005**. Disponível em: <www.odebrecht.com/relatorio_2005.pdf>. Acesso em 21/09/2006.

OLIVEIRA, N.C. Odebrecht, uma empresa para além das fronteiras. **O Empreiteiro**, ed. 415, 2003. Disponível em <www.oempreiteiro.com.br>. Acesso em 11/11/2005.

PHENG, L.S. e HONGBIN, J. Estimation of international construction performance: analysis at the country level. **Construction Management and Economics**, n.22, p.277-289, March 2004.

QUEIROZ GALVÃO. **Uma história de trabalho e vida**. Disponível em <www.queirozgalvao.com>. Acesso em 05/10/2005.

QUEIROZ GALVÃO. **Áreas de atuação**. Disponível em: < www.queirozgalvao.com/html/atuacao.asp> Acesso em 29/09/2006.

QUEIROZ GALVÃO. Mensagem dos acionistas e fundadores do Grupo Queiroz Galvão. **Informe Queiroz Galvão**, ano XVI, n. 174, março/abril/maio 2005, p.2.

QUEIROZ GALVÃO. Consolidando o sistema de gestão integrada. **Informe Queiroz Galvão**, ano XVI, n. 174, março/abril/maio 2005, p.12.

SLATER, S.F. e OLSON, E.M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, vol. 22, nov 2001, p. 1055-1067.

VALLADARES, F. Um mundo de oportunidades e desafios para o Brasil. **Revista Odebrecht**

Informa, n.113, maio/junho de 2004. Disponível em: <www.odebrecht.com/informacoes_entrevista_01.php?id=11> Acesso em 30/10/2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Endereço para contato:

Prof^a Flavia Luciane Scherer
Floriano Peixoto, 1184 sala 501
97015-372 Santa Maria - RS