



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

MARIAH SIMAS MEDEIROS

**ANÁLISE DO PADRÃO DE OPERAÇÃO DE QUATRO GRANDES EMPRESAS
INTERNACIONAIS DA ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO**

Florianópolis-SC

2024

MARIAH SIMAS MEDEIROS

**ANÁLISE DO PADRÃO DE OPERAÇÃO DE QUATRO GRANDES EMPRESAS
INTERNACIONAIS DA ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Engenharia Civil do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira Civil.

Orientador(a): Prof.(a) Cristine do Nascimento Mutti, PhD.

Florianópolis-SC

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

MEDEIROS, Mariah Simas
ANÁLISE DO PADRÃO DE OPERAÇÃO DE QUATRO GRANDES
EMPRESAS INTERNACIONAIS DA ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO /
Mariah Simas MEDEIROS ; orientador, Cristine do Nascimento
MUTTI, 2024.
66 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,
Graduação em Engenharia Civil, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Engenharia Civil. 2. Internacionalização. 3.
Competitividade. 4. Engenharia e construção. 5. Padrão de
operação. I. MUTTI, Cristine do Nascimento. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Engenharia Civil. III. Título.

MARIAH SIMAS MEDEIROS

**ANÁLISE DO PADRÃO DE OPERAÇÃO DE QUATRO GRANDES EMPRESAS
INTERNACIONAIS DA ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Engenheira Civil e aprovado em sua forma final pelo Curso Engenharia Civil.

Florianópolis, junho de 2024.



Prof.(a) Liane Ramos da Silva, Dr.(a)
Coordenação do Curso

Banca examinadora



Prof.(a) Cristine do Nascimento Mutti, PhD.
Orientador(a)



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



Cristina Damázio Pacheco
Engenheira Civil

Florianópolis, 2024.

Dedico este trabalho a todos os
Engenheiros Civis que desejam trabalhar
com internacionalização de empresas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a UFSC e, especialmente, a minha orientadora Prof.^a Dr.^a Cristine do Nascimento Mutti, por oportunizar a orientação deste Trabalho de Conclusão de Curso, com foco na internacionalização de empresas, com rigor científico que o tema exige.

À banca examinadora que contribuiu com sua expertise na finalização deste trabalho.

A todos os colegas que fiz durante o percurso acadêmico.

A meus queridos mãe e pai, obrigada por facilitar minha trajetória e sempre me apoiar.

RESUMO

A internacionalização de empresas guia o percurso deste estudo, cujo tema é relativo às grandes empresas de engenharia e construção (EC), consideradas como as maiores do mundo. O objetivo geral desta pesquisa foi investigar o padrão de operação de quatro empresas de engenharia e construção, com atuação internacional, que figuram no *ranking* das maiores do mundo. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica e documental, com caráter qualitativo e descritivo. Para a análise dos dados das organizações escolhidas optou-se pelo estudo da linha do tempo. Os resultados demonstram um padrão comportamental entre as empresas, que apresentaram convergências nos seguintes pontos: capital aberto; parceria com governos; diversificação de negócios; preocupação com o meio ambiente; aproximação com a população; rede de subsidiárias; e investimentos em ciência e tecnologia. Observa-se que este trabalho possibilitou uma visão mais abrangente sobre a importância do estudo sobre a competitividade e as teorias para a internacionalização. O estudo contribui como um documento que pode servir como base para a tomada de decisão, pois a partir dos resultados, pode-se conhecer melhor alguns padrões importantes para as empresas do setor.

Palavras-chave: internacionalização; competitividade; engenharia e construção; padrão de operação.

ABSTRACT

The internationalization of companies guide the course of this study, whose theme is related to the largest engineering and construction (EC) companies in the world. The general objective of this research was to investigate the operational patterns of four internationally active engineering and construction companies that are ranked among the largest in the world. The methodology adopted was a bibliographic and documental review with a qualitative and descriptive nature. For the analysis of data from the chosen organizations, a timeline study was chosen. The results demonstrate a behavioral pattern among the companies, which showed convergence in the following areas: public company status; partnerships with governments; business diversification; environmental concern; engagement with local populations; network of subsidiaries; and investments in science and technology. The study serves as a foundational document for decision-making, as the results provide insights into important patterns for companies in the sector.

Keywords: internationalization; competitiveness; engineering and construction; operational pattern.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cinco forças de Porter.....	23
Figura 2 – Diamante de Porter	24
Figura 3 – Exemplo do Duplo Diamante.....	26
Figura 4 – Exemplo do Diamante Múltiplo.....	27
Figura 5 – Dupla Estrela de Mutti.....	28
Figura 6 – Passos desenvolvidos na pesquisa.....	33
Figura 7 – Sede da MRV em Belo Horizonte - MG.....	35
Figura 8 – Linha do tempo da MRV & CO de 1979 a 2000.....	36
Figura 9 – Linha do tempo da MRV & CO de 2004 a 2015.....	36
Figura 10 – Linha do tempo da MRV & CO de 2016 a 2022.....	37
Figura 11 – Vista da empresa CSCEC	39
Figura 12 – Visão geral da estrutura da organização	40
Figura 13 – Lista das subsidiárias da CSCEC.....	41
Figura 14 – Linha do tempo da CSCEC de 1982 a 1998.....	42
Figura 15 – Linha do tempo da CSCEC de 1999 a 2008.....	42
Figura 16 – Linha do tempo da CSCEC de 2009 a 2014.....	43
Figura 17 – Linha do tempo da CSCEC de 2015 a 2020.....	43
Figura 18 – Sede da empresa Vinci em 2021.....	46
Figura 19 – Linha do tempo da Vinci de 1890 a 1986	46
Figura 20 – Linha do tempo da Vinci de 1998 a 2006	47
Figura 21 – Linha do tempo da Vinci de 2010 a 2015	47
Figura 22 – Linha do tempo da Vinci de 2016 a 2022	48
Figura 23 – Fluxo de negócios por países.....	49
Figura 24 – Sede da Skanska	50
Figura 25 – Linha do tempo da Skanska de 1887 a 1960	50
Figura 26 – Linha do tempo da Skanska de 1964 a 1989	51
Figura 27– Linha do tempo da Skanska de 1993 a 2008	51
Figura 28– Linha do tempo da Skanska de 2010 a 2022	52
Figura 29 – Mapa dos principais movimentos de internacionalização das empresas	54

Figura 30 – Características e comportamentos semelhantes entre as empresas analisadas.....	56
Figura 31 – Comparativo das características e comportamentos das organizações	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das principais teorias.....	17
Quadro 2 – Principais teorias comportamentais da internacionalização.....	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PARA A PESQUISA.....	14
1.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3.1 Objetivos específicos	15
1.4 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	17
2.1.1 Modelo de Uppsala	18
2.1.2 Empreendedorismo Internacional	19
2.1.3 Perspectiva de <i>Networks</i>	20
2.2 COMPETITIVIDADE.....	22
2.2.1 As Cinco Forças de Porter	22
2.2.2 Diamante de Porter	24
2.2.3 Duplo Diamante e Diamante Múltiplo	26
2.2.4 Dupla Estrela	28
2.2.5 Estratégias para a tomada de decisão	29
3 METODOLOGIA	31
4 RESULTADOS	35
4.1 MRV	35
4.2 CSCEC.....	38
4.3 VINCI.....	45
4.4 SKANSKA	49
5 DISCUSSÃO	54
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	60
6.1 CONCLUSÕES	60
6.2 SUGESTÕES	61
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso, trata do tema da construção civil (CC) no panorama internacional, em relação a como algumas grandes empresas de engenharia e construção (EC) chegaram e se mantiveram no *ranking* das maiores do mundo, de acordo com estudo realizado por Brown, no ano de 2022.

De acordo com Brown (2022, p. 27), a indústria da CC no cenário mundial apresenta uma alta demanda por equipamentos e projetos, como por exemplo, “os governos estão avançando com projetos de infraestrutura de grande escala”; já a “construção residencial está em alta em muitos mercados”; existe uma “demanda por locais de construção que possam produzir energia mais verde”, pois a procura por maior sustentabilidade cresce a cada dia; além da “construção de centros de dados [que] está em alta”.

Segundo a GPoC (2023), haverá um impulso na atividade de CC internacional, se os governos promoverem obras importantes de infraestrutura, com o intuito de impulsionar as economias dos países. Também, haverá uma recuperação econômica, que se faz necessária após o período pandêmico, em que houve uma retração do mercado nacional e internacional, com as medidas de restrições impostas pelos órgãos governamentais.

Para tanto, se faz necessário, primeiramente, entender o panorama da CC nos países envolvidos nesta pesquisa. Para tal, aborda-se Brasil, China, França e Suécia.

A pesquisa realizada por Brown (2022, p. 27), apresenta uma análise por países, em número de empresas de EC envolvidas com a internacionalização, na lista das 200 maiores, em que a(o):

- China – possui nove empresas, perfazendo um total de 44% das vendas;
- França – possui oito empresas, perfazendo um total de 7,5% das vendas;
- Suécia – possui quatro empresas, perfazendo um total de 1,6% das vendas; e
- Brasil – possui uma empresa, perfazendo um total de 0,1% das vendas.

Sobre os países com empresas selecionadas para o estudo, no Brasil a CC é segmentada por setores (comercial, residencial, industrial, infraestruturas etc.), em que o mercado possui programas vinculados ao governo com baixas taxas de juros e de programas de habitação, a exemplo do “Minha Casa Minha Vida”. Com as taxas

de juros mais baixas, é possível que haja um incentivo aos construtores e compradores a retornar com investimentos no mercado. Assim como no restante do mundo, a Pandemia de Covid-19 impactou consideravelmente os investimentos e os trabalhos na área da CC, pelo isolamento social. No Brasil, a atividade de CC continuou em muitos Estados da federação, porém, a incerteza do mercado, levou a uma grande desaceleração no início da Pandemia de Covid-19, mas em alguns segmentos, como o residencial, houve uma retomada rápida (Arruda, 2021). No período pós-pandêmico, o governo brasileiro deixa clara a intenção de investir, por meio do modelo de parceria público-privada, na área de CC, incrementando projetos de infraestrutura rodoviária, ferroviária, portuária e linhas de transmissão de energia e saneamento (Brown, 2022).

De acordo com o relatório expedido pela *Mordor Intelligence* (2023), a China representa o maior mercado de construção, com 20% de todos os investimentos realizados nesta área e está, no ano de 2024, em “um enorme boom na produção”, já que com a recessão do período pandêmico houve cortes em todos os setores. Ainda de acordo com o relatório, o “mercado de construção chinês apresenta oportunidades de crescimento durante o período de previsão [2024 a 2029], o que deverá impulsionar ainda mais a concorrência no mercado” (Mordor Intelligence, 2023).

Na França, a construção é mais voltada para a infraestrutura de transportes, sejam rodovias, ferrovias, aeroportos. Porém, nos últimos anos o país, por ter sua economia e quadro jurídico estáveis, atraiu investidores no mercado de CC, embora exista um papel importante forte do poder público com incentivos nessa área. Como os demais países tiveram problemas com a Pandemia de Covid-19, com a França não foi diferente, pois impactou intensamente o setor, com obras interrompidas devido ao distanciamento social, aumentando o desemprego na área (Mordor Intelligence, 2023).

Por último, na Suécia, o mercado de CC é um dos mais promissores e se deve ao incremento dos planos desenvolvidos pelo governo, com o intuito de melhorar a infraestrutura do país, além investimentos do setor privado, com a construção e desenvolvimento do setor residencial. No período pós-pandêmico a economia da Suécia possuiu a capacidade de recuperação, registrando crescimento no setor da construção (Mordor Intelligence, 2023).

1.1 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PARA A PESQUISA

A análise da atuação de algumas das maiores construtoras do mundo possui significativa importância no contexto atual, já que o setor da construção civil desempenha um papel crucial na economia global, além de possuir influência em outros segmentos, tanto industriais como na qualidade de vida da população.

Segundo dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2023), o crescimento de 6,9%, no ano de 2022, comprova a relevância que o setor possui no desenvolvimento do país, além de gerar emprego e renda, fortalecendo a economia e proporcionando crescimento regional e socioeconômico.

Ao examinar os padrões de operação, as estratégias, desafios e sucessos das empresas ao longo dos anos, pode-se compreender, não apenas o impacto que têm nos mercados locais e globais, mas também, identificar tendências e boas práticas, que podem moldar os costumes de um lugar e o futuro da indústria. Em pesquisa realizada nas bases de dados (SciELO, Google Acadêmico e repositório de Universidades), no ano de 2023, não foram encontrados estudos atuais que abordem o tema, o que reforça a necessidade de sua realização.

Essa análise, então, visa servir de diretriz para estratégias de expansão e para tomada de decisões mais seguras para empresas de pequeno, médio e grande portes, do ramo de construção, que possuam a meta de se tornarem competitivas em nível regional, nacional e, principalmente, internacional.

A motivação para o estudo se deve ao fato de a acadêmica trabalhar no ramo da construção civil em uma empresa da Grande Florianópolis e ter como meta, continuar trabalhando na área administrativa da organização, com o objetivo de expandir os negócios em nível nacional e futuramente em nível internacional.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Para dar subsídio ao estudo sobre a internacionalização de empresas de engenharia e construção se fizeram necessários alguns questionamentos, expandindo o conhecimento acerca do tema e que se propõem a analisar de forma mais aprofundada “como é a atuação das maiores construtoras internacionais”.

Para tanto, no início deste trabalho, os questionamentos foram os seguintes:

- a) observa-se um padrão de operação nas empresas internacionais em estudo?
- b) quais os movimentos que podem ter levado as empresas a se tornarem competitivas?
- c) observa-se alguma mudança na operação a partir da Pandemia de Covid-19 nas empresas em estudo?
- d) observa-se melhora no crescimento da empresa, quando ela atua junto aos órgãos públicos?

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é investigar o padrão de operação de quatro empresas de engenharia e construção, com atuação internacional, que figuram no *ranking* das maiores do mundo.

1.3.1 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar na literatura as teorias da internacionalização e competitividade internacional da construção civil;
- b) traçar a linha do tempo das organizações definidas para análise neste estudo;
- c) identificar padrões de operação que tornaram as empresas competitivas no mercado internacional; e
- d) comparar a literatura pesquisada com as empresas escolhidas para o estudo.

1.4 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho de pesquisa possui como delimitação do objeto de estudo empresas consideradas, pelo *ranking* elaborado por Brown (2022), como as maiores na área de construção civil. Porém, para que o estudo não ficasse amplo demais, em detrimento da qualidade de informações, foram escolhidas empresas que tivessem

seus dados comportamentais disponíveis para análise e pudessem dar suporte ao entendimento da problemática aqui exposta.

A abordagem adotada para a análise das empresas é qualitativa, abrangendo aquelas que possuíam atuação além do seu país de origem, foi importante que o estudo abrangesse, pelo menos, uma empresa brasileira por ser o país onde foi realizada a pesquisa e para o qual se visam melhorias. Também considerou-se abranger uma chinesa por serem as empresas de EC dominantes no mercado. Vale salientar que a abordagem qualitativa não permite generalização, uma vez que se está analisando apenas quatro empresas.

As limitações da pesquisa estão relacionadas à disponibilidade de dados, uma vez que foram colhidas informações no *site* das organizações, bem como em notícias a respeito das mesmas. Dessa forma, foram analisados apenas os dados abertamente divulgados pelas empresas, impedindo o acesso a todos os processos internos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este Trabalho de Conclusão de Curso é composto por seis capítulos. O primeiro capítulo é composto da introdução, com justificativa, questões de pesquisa, objetivos geral e específicos, as delimitações e limitações da pesquisa, além da estrutura do estudo.

O capítulo 2 aborda o referencial teórico adotado sobre as teorias da internacionalização em relação aos modelos comportamentais, trazendo na sequência, as teorias da competitividade e estratégias de competitividade.

A metodologia é apresentada no capítulo 3, em que traz o caminho percorrido para o desenvolvimento do presente estudo. Na sequência, o capítulo 4 expõe os dados coletados das empresas selecionadas para esta pesquisa, além de trazer uma avaliação e a identificação do possível padrão de operação.

O capítulo 5 traz uma discussão acerca dos dados coletados com a teoria revisitada, dando suporte à avaliação qualitativa do processo de internacionalização. E, o capítulo 6, traz as considerações finais sobre o tema, além de apresentar sugestões para trabalhos futuros. Ao final, são apresentadas as referências utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas as teorias que tratam da internacionalização, mais especificamente os Modelo de Uppsala, empreendedorismo internacional e *Networks*, além de discorrer sobre a competitividade, desenvolvendo as Cinco Forças de Porter, os Diamantes de Porter, Duplo Diamante e Diamante Múltiplo, bem como a Dupla Estrela de Mutti. Versa, também, sobre as estratégias para tomar decisões. A escolha por esses temas se deve a uma tentativa de entender como agem as empresas no mercado internacional e competitivo.

2.1 TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Autores como Carneiro e Dib (2008), Johanson e Vahlne (1977) e Picchiali e Teixeira (2018), informam que as teorias de internacionalização são medidas adotadas por organizações que queiram se inserir no mercado internacional, e sempre são apoiadas em aspectos econômicos ou comportamentais.

Além disso, Picchiali e Teixeira (2018) indicam que não há apenas uma teoria, mas várias para que se possa entender o processo de internacionalização. Os autores fizeram uma ampla pesquisa sobre essas principais teorias, e apresentaram um quadro com o resumo de todas. As teorias são categorizadas como econômicas e comportamentais, conforme por ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo das principais teorias

Abordagem	Teoria	Autores (ano)	Foco	Premissas	Conceitos envolvidos
Econômica	Poder de Mercado	Hymer (1960)	Formação de monopólios	Eliminação da concorrência com fusões, aquisições e aumento de capacidade	Vantagem monopolista e Investimento Estrangeiro Direto
	Internalização	Buckley e Casson (1998)	Aproveitamento das imperfeições do mercado	Comparação entre custos de transação e custos de internalização	Custos de transação e racionalidade limitada
	Paradigma Eclético	Dunning (1980)	Exploração das vantagens competitivas	Obtenção de vantagens de propriedade, localização e internalização	Vantagem competitiva e imperfeições do mercado
Comportamental	Modelo de <i>Uppsala</i>	Johanson e Vahlne (1977)	Aquisição gradual de conhecimento dos mercados externos	Envolvimento lento e em estágios ou passos incrementais	Distância psíquica
	Empreendedorismo Internacional	Mc Dougall (1989)	Capacidade empreendedora e inovadora dos gestores	Exploração de oportunidades de negócios em diferentes mercados	Visão global e <i>Born Globals</i>
	Perspectiva de <i>Networks</i>	Johanson e Mattson (1986)	Manutenção de relacionamentos duradouros entre empresas e mercados	Inserção em redes de relacionamento no exterior	Cooperação e redes intra e inter organizacionais

Fonte: Picchiali e Teixeira (2018, p. 32).

Pela observação das teorias apresentadas pelos autores supracitados, tem-se que, no caso específico deste trabalho, a análise tanto da fundamentação teórica como dos dados das empresas estudadas serão respaldadas pelos aspectos de padrões comportamentais. Escolheu-se a abordagem comportamental porque direciona os gestores das organizações a concentrarem-se das atitudes e percepções para a redução de risco de como e para onde expandir os negócios, que não levam em consideração fatores econômicos.

Dessa maneira, passa-se, então, a explorar o Modelo de Uppsala, o Empreendedorismo Internacional e a Perspectiva de *Networks*.

2.1.1 Modelo de Uppsala

De acordo com Picchiali e Teixeira (2018), o Modelo de Uppsala possui várias denominações, como por exemplo Escola de Uppsala, Teoria do Processo de Internacionalização da Firma ou Teoria das Fases de Desenvolvimento, possuindo sua origem na Universidade de Uppsala, na Suécia. O foco principal desse modelo é a empresa individual que possui uma lenta evolução por meio de aquisições, assimilação e entendimento dos mercados e das atividades internacionais, sendo aplicado a qualquer tipo de organização.

Ainda segundo os autores, os estágios para a internacionalização ocorrem da seguinte forma:

- i) ausência de atividade no exterior;
- ii) análise da viabilidade de internacionalizar;
- iii) início das atividades de exportação por meio de agentes;
- iv) estabelecimento de subsidiária de vendas; e
- v) estabelecimento de subsidiária de produção (Picchiali; Teixeira, 2018, p. 29).

Cristofolini (2017), em sua análise, mostra que anterior ao processo de internacionalização, as empresas investem na exportação de seus produtos e/ou serviços. Esse processo vem de acordo com o que os autores Picchiali e Teixeira (2018) trazem em relação as etapas de internacionalização, pressupondo que seja uma forma de testar se seus produtos e/ou serviços são aceitos em diferentes mercados, para, posteriormente, investirem mais recursos humanos e materiais na expansão internacional.

Rocha (2002) insere no plano de internacionalização quatro fatores que dificultam esse processo para empresas brasileiras, quais sejam: distância geográfica; ambiente político e econômico diferente; o mercado interno ser abrangente, desmotivando à internacionalização; e cultural.

Conforme Johanson e Vahlne (1977, p. 24), o processo de internacionalização se relaciona ao conceito de distância psíquica, que definem como “[...] a soma de fatores que impedem o fluxo de informações do e para o mercado. Exemplos incluem diferenças de idioma, educação, práticas comerciais, cultura e desenvolvimento industrial”. Para Picchiali e Teixeira (2018), por conta da distância psíquica as empresas costumam iniciar a internacionalização para países que estão fisicamente mais próximos, pois pela proximidade possuem características semelhantes diminuindo o grau de incertezas. Silva, Rocha e Figueiredo (2007) informam que no início de internacionalização, geralmente, as empresas procuram mercados equivalentes aos praticados no país de origem. Cristofolini (2017) faz uma análise de diversos autores e conclui que a distância psíquica, não se refere apenas a distância física, mas também, está relacionada a questões políticas e de colonização, citando o exemplo dos Estados Unidos e Cuba, que por serem próximos, mas com políticas divergentes, possuem uma grande distância psíquica.

O autor Soares (2008) agrega a informação de que à medida que a organização reduz a incerteza do mercado, ela pode aumentar os investimentos na área financeira ou mesmo na área estratégica. Ainda para Picchiali e Teixeira (2018), a inexistência de conhecimento e experiência sobre a internacionalização pode ser uma das barreiras para a internacionalização e quando as organizações adquirem expertise, acelerando o processo.

Além da distância psíquica, outro fator importante nesse modelo é explorado por Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) que informam que existem dois fatores referentes ao compromisso da organização no exterior, que são: o montante de recursos a serem empregados em relação ao investimento em marketing, recursos humanos e a própria instalação da sede; e o grau de comprometimento, que se refere a utilização desses recursos de forma eficiente e eficaz.

2.1.2 Empreendedorismo Internacional

Esse modelo, cunhado por Mc Dougall (1989), enfatiza as pessoas

empreendedoras no processo de internacionalização, pois essas mesmas pessoas são as responsáveis por identificar e explorar as oportunidades advindas da aquisição de novos conceitos e ideias culturalmente diferentes.

De acordo com Picchiali e Teixeira (2018), o processo de internacionalização se dá, geralmente, por um empreendedor ou por uma equipe de gestão que possui um alto nível de flexibilidade, competência, aptidão e visão global para descobrir, analisar e se adaptar aos diferentes contextos, além de explorar as possibilidades de internacionalização.

Lin (2010) corrobora com Picchiali e Teixeira (2018), acrescentando que é importante a equipe possuir um líder capaz de gerenciar as redes complexas que surgem do processo de agregar várias equipes e empresas com o mesmo objetivo.

Para Lin (2010), a teoria do Empreendedorismo Internacional é voltada para pequenas e microempresas, além das denominadas como *Born Globals* (termo utilizado para aquelas empresas que já surgiram globalizadas). Porém, Carneiro e Dib (2006) alegam que a teoria pode ser aplicada não apenas às empresas novas, mas sim, para agregar maior expertise às empresas já constituídas, melhorando seu poder competitivo no mercado.

Ruzzier *et al.* (2006) informam que os gestores e empreendedores devem possuir ações estratégicas, exigindo que os mesmos atuem com um plano estratégico, fazendo uma análise dos pontos fortes e fracos da própria organização e do ambiente externo em que queiram atuar, além de verificar as possíveis ameaças e oportunidades.

2.1.3 Perspectiva de *Networks*

De acordo com Silva, Chauvel e Bertrand (2010), a perspectiva de *networks* está relacionada à formação de redes de relacionamento sem o devido planejamento, além de que o conhecimento adquirido nessa rede influencia no processo de internacionalização. Porém, não se concorda com essa perspectiva de não existir o planejamento, pois é possível perceber, em um primeiro momento, que todo processo exige um planejamento mínimo, mesmo que seja o conhecimento inesperado de alguém que introduza-o em uma rede ou uma cultura diferente, para que se inicie um processo de intenção de *network*.

Já Carneiro e Dib (2006) informam que a perspectiva de *network* é “influenciada

pela internacionalização”, pois é um processo simultâneo em que quanto mais relações se adquire, mais possibilidades de expansão, e quanto maior expansão, mais relações são adquiridas, fortalecendo a continuidade do processo. De qualquer forma e independente de como se inicia o processo de *network*, essa rede de relacionamentos iniciados são importantes para oportunizar a evolução e crescimento internacional das organizações. Ainda de acordo com os autores, quando a empresa já está fixada no exterior, outras redes de relacionamento são firmadas, dando continuidade e consolidação ao processo de internacionalização.

Os autores Machado Neto e Almeida (2008) mostram que o ponto central da perspectiva de *network*, são os relacionamentos duradouros entre as organizações, o que diminui as incertezas advindas das diferenças de mercado, pois proporciona novos aprendizados, além de oportunidades para a ampliação do negócio. Ainda de acordo com Lin (2010) e Machado Neto e Almeida (2008), além da interação das organizações há uma interdependência entre elas, fazendo com que essa cooperação instigue a competição que é importante e traz qualidade aos serviços e/ou produtos oferecidos no mercado, ainda reduz consideravelmente, os custos envolvidos no negócio.

Picchiali e Teixeira (2018) enfatizam que o processo de internacionalização do ponto de vista da redes, se dá pela extensão, penetração e integração:

a) a extensão implica em investimentos em redes que são novos para a empresa; b) a penetração significa o desenvolvimento de posições e o aumento de recursos e compromissos em redes em que a empresa já possui posições; e c) a integração trata da coordenação das diferentes redes nacionais (Picchiali; Teixeira, 2018, p. 31).

A partir desse entendimento, é possível observar a importância dessas etapas para a fixação e proteção no mercado internacional.

Soares (2008) adverte que para esse modelo, o processo de internacionalização é dependente da ascensão das subsidiárias no mercado, com competitividade, bem como o sucesso se dá pelo relacionamento entre a matriz e a(s) subsidiária(s), além das experiências compartilhadas nas operações realizadas no exterior.

Com base no estudo das teorias comportamentais verificadas anteriormente, traz-se Cristofolini (2017) que faz uma análise das maiores construtoras internacionais, observando o comportamento sob o prisma da economia local e global,

do qual apresenta um resumo dessas teorias, conforme segue no Quadro 2:

Quadro 2 – Principais teorias comportamentais da internacionalização

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

Fonte: Cristofolini (2017, p. 26).

A partir do estudo das diferentes escolas comportamentais referentes à internacionalização, passa-se, no próximo tópico a uma análise preliminar sobre a competitividade das empresas.

2.2 COMPETITIVIDADE

Para que se possa entender como as organizações aqui estudadas se mantêm no topo do *ranking* das maiores do mundo, como será visto no capítulo referente à metodologia, se faz necessário entender o que vem a ser competitividade organizacional. Importante salientar que, segundo Mutti, Bridi e Miranda (2018), existem vários conceitos e visões sobre o que é competitividade, porém, fez-se um levantamento sobre o conceito e encontrou-se em Mariotto (1991, p. 51), que traz a competitividade como “a capacidade da empresa de explorar, em seu proveito, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (ou quer atuar) e, assim, conseguir rentabilidade a [sic] longo prazo”.

2.2.1 As Cinco Forças de Porter

De acordo com Porter (1999), a competitividade nacional é a busca por uma posição que seja favorável em relação às demais empresas concorrentes do ramo,

diferenciando-a das demais organizações no mercado em que atua. Dessa maneira, para que a empresa se torne competitiva é importante que possua estratégias bem definidas. Nesse sentido, utilizou-se neste estudo, a Teoria das Cinco Forças de Porter, conforme Figura 1.

Figura 1 – Cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1986, p. 23 *apud* Rodrigues, 2014, p. 10).

A partir da Figura 1, percebe-se que ao centro estão posicionados os concorrentes da indústria, que significa a rivalidade entre as empresas que já existem no mercado, além de convergir todos os outros quatro determinantes que são os potenciais entrantes, os compradores, os fornecedores e os substitutos.

A rivalidade, para Porter (1999), é a disputa pelo mercado em que atuam, tornando necessário aprimorar seus produtos e serviços, melhorando a posição da empresa frente aos concorrentes. Em relação aos potenciais entrantes, o autor expõe algumas estratégias para diminuir as chances de uma possível entrada de novos concorrentes fazendo com que a organização se firme no mercado, como: “economia de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, desvantagens de custo independentes de escala, política governamental” (Rodrigues, 2014, p. 11).

Já os compradores levam em consideração, a qualidade e preço do produto ou serviço a ser consumido. Porém, se esse mesmo comprador verificar a disponibilidade de um produto ou serviço que atenda às suas necessidades e expectativas por um menor preço, acabará fidelizado na empresa concorrente. Para tanto, é imprescindível que a organização disponibilize informações atrativas sobre seus produtos e serviços, além de se reinventar e conquistar novamente o cliente perdido.

Porter (1999) elenca quatro critérios para a fidelização dos potenciais clientes do ponto de vista estratégico, quais sejam: a necessidade de compra que deve ser

comparada à capacidade de oferecimento do produto ou serviço pela organização; o potencial de expansão da empresa; o potencial de se organizar em uma estrutura eficiente; e, por último, o custo de todo o processo de atendimento ao comprador.

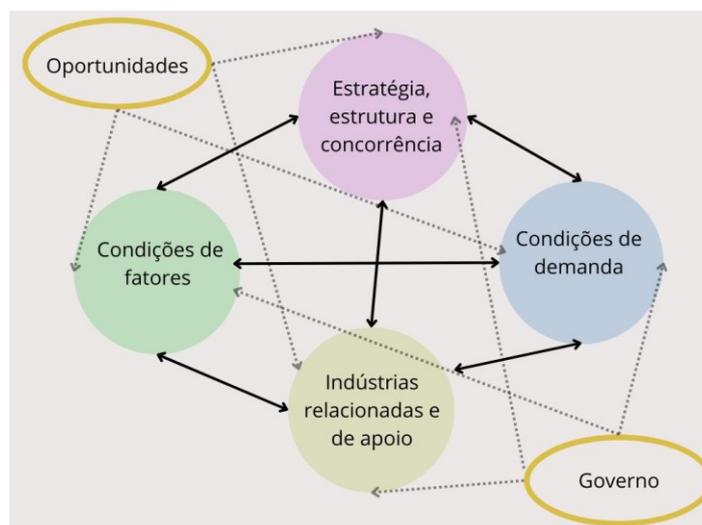
De acordo com Porter (1999), a análise do fornecedor é praticamente igual a do cliente, visto que o fornecedor tem a capacidade de negociar seus preços e produtos, tendo em vista a qualidade, suporte fornecido, bem como prazos de pagamento e entrega flexíveis, pois esses fornecedores podem prejudicar o desempenho e a concorrência das empresas no mercado.

Os substitutos se referem às possíveis empresas que oferecem, com o melhor custo-benefício, produtos ou serviços semelhantes aos seus, fazendo com que a empresa tenha de adotar alternativas ou características específicas para seus produtos ou serviços, que a diferencie das demais.

2.2.2 Diamante de Porter

O modelo do Diamante de Porter (1992) foi criado com o intuito de analisar a competitividade de indústrias de exportação de produtos, porém, é utilizado pela maioria das organizações analisando a área econômica. O modelo apresentado pelo autor relaciona determinantes de competitividade primários e secundários de organizações de um país em específico. A Figura 2, demonstra o modelo Diamante do referido autor.

Figura 2 – Diamante de Porter



Fonte: Porter (1992).

Como pode ser observado na Figura 2 e dito anteriormente, existem quatro determinantes principais e dois secundários. Os principais são: estratégia, estrutura e concorrência empresarial (se tratam das condições de sua natureza de operação, como as empresas são criadas, organizadas e administradas, bem como a concorrência entre elas); condições de fatores (se referem as questões de mão de obra qualificada, recursos naturais e infraestrutura); condições de demanda (se referem aos potenciais clientes e o tamanho da demanda para o produto ou serviço); e indústrias relacionadas e de apoio (se relacionam às indústrias fornecedoras de matéria-prima, bem como àquelas de mesmo nicho de mercado). Os secundários são: governo (políticas públicas e leis que influenciam nas decisões da organização); e as oportunidades (que são todos os eventos que estão fora do alcance das decisões, como por exemplo, guerras, Covid-19, avanços tecnológicos, acontecimentos políticos e econômicos internos dos países e possíveis mudanças ocorridas no mercado).

Em se tratando de competitividade internacional, Mutti (2004) adverte que existem alguns pré-requisitos a serem observados, quais sejam: a história da organização; o conhecimento que possui do mercado; a capacidade de comunicação, de recursos e de gerenciamento de riscos; possuir gestores e recursos humanos capacitados; investir em tecnologia; além de incentivos vindos do governo. Além disso, a autora informa que o conhecimento gerencial é um dos fatores mais importantes quando uma empresa deseja a internacionalização, em virtude dos problemas e das características e/ou singularidades observadas no país que se quer fixar. Ademais, a autora expõe que as empresas de construção, geralmente, atuam em mercados que, como o Brasil, necessitam de obras, principalmente, as de infraestrutura.

Mutti (2004) mostra que para uma organização se fixar no exterior existem padrões de operações em relação a construção internacional que são dependentes da divisão das atividades, bem como dos recursos financeiros. Mostra, também, que há a possibilidade de que países mais ricos financiem as estruturas que são necessárias como a implantação da empresa no exterior. Talvez, essa seja uma das razões de a construção internacional não obter homogeneidade na sua distribuição, o que dificulta a entrada de novas construtoras que possam competir internacionalmente.

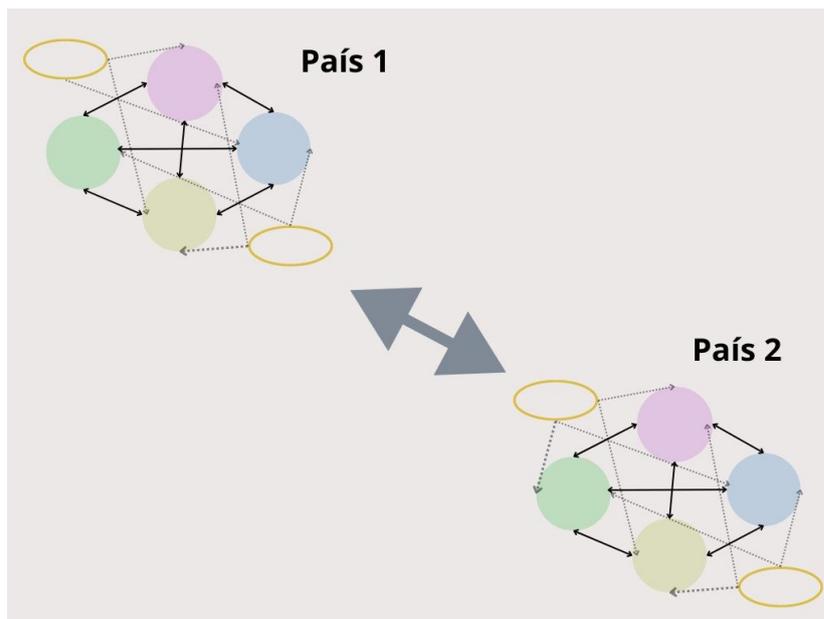
A partir dos estudos sobre a competitividade nacional e internacional, passa-se

ao estudo do Duplo Diamante criado por Rugman e D’Cruz (1993 *apud* Mutti, 2004), do Diamante Múltiplo criado por Cartwright (1993 *apud* Mutti, 2004) e da Dupla Estrela criada por Mutti (2004), para melhor entendimento de como se dá o processo de internacionalização.

2.2.3 Duplo Diamante e Diamante Múltiplo

A Teoria do Duplo Diamante proposta por Rugman e D’Cruz (1993 *apud* Mutti, 2004), utiliza o modelo de Porter (1992) como base. Porém, os autores defendem que o Diamante de Porter deve ser completado com um segundo diamante: o de um país forte que influencie o país de operação. O país forte seria um dos da tríade (Estados Unidos, Japão e União Europeia). Pois defendem que os países fortes afetam a competitividade tanto quanto o diamante dos países de origem. A Figura 3 traz o exemplo do Duplo Diamante criado pelos autores.

Figura 3 – Exemplo do Duplo Diamante



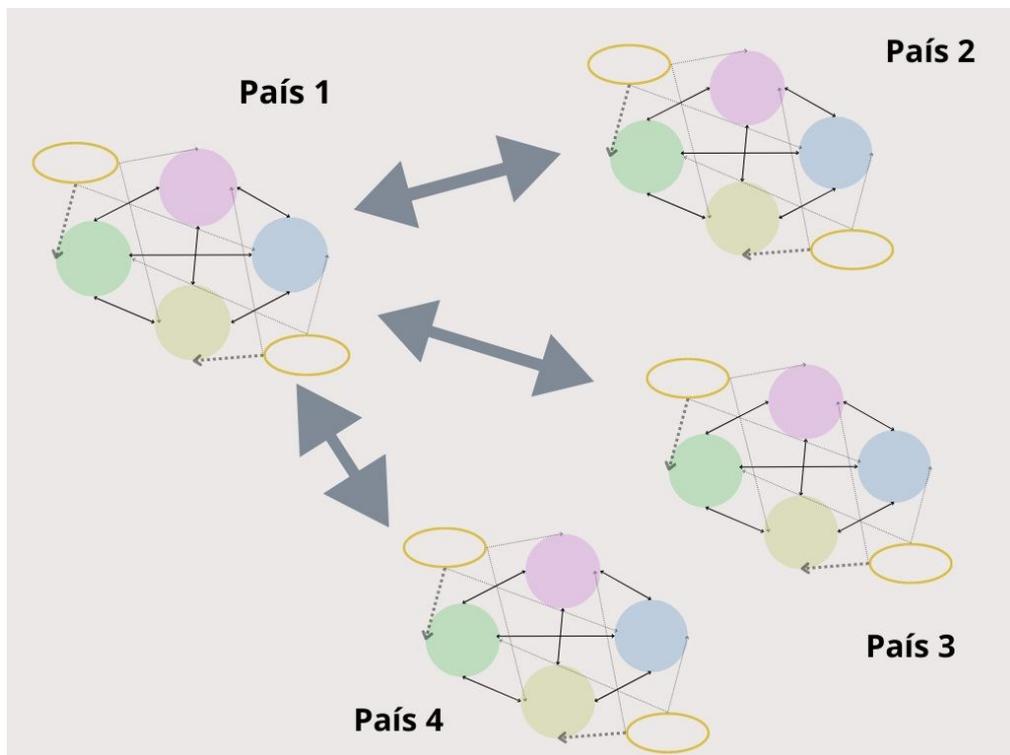
Fonte: elaborado pela autora (2024) com base em Rugman e D’Cruz (1993 *apud* Mutti, 2004).

A partir da Figura 3, os autores Rugman e D’Cruz (1993 *apud* Mutti, 2004) mostram que cada país deve produzir seu próprio Diamante e comparar com o Diamante produzido nas nações que compõem a tríade, que possua maior semelhança. Campos (2017, p. 37) propõe como solução

[...] que cada país defina seu próprio diamante e liguem com um dos diamantes da tríade relevante (EUA, Japão e UE). Como exemplo, pode-se citar o Canadá, o México, a América Latina e a maioria dos países do Caribe [que] considerarão seus diamantes e ligarão com o diamante dos Estados Unidos.

Dessa forma, os determinantes do diamante do país de origem ditam/condicionam a competitividade das empresas de tal país. Eventualmente pode ser mais adequada a utilização do Diamante Múltiplo de Cartwright (1993 *apud* Mutti, 2004), no qual um diamante representa o país de origem, e cada país onde a empresa opera tem o seu “diamante” ou as suas condições de operação, conforme exposto na Figura 4.

Figura 4 – Exemplo do Diamante Múltiplo



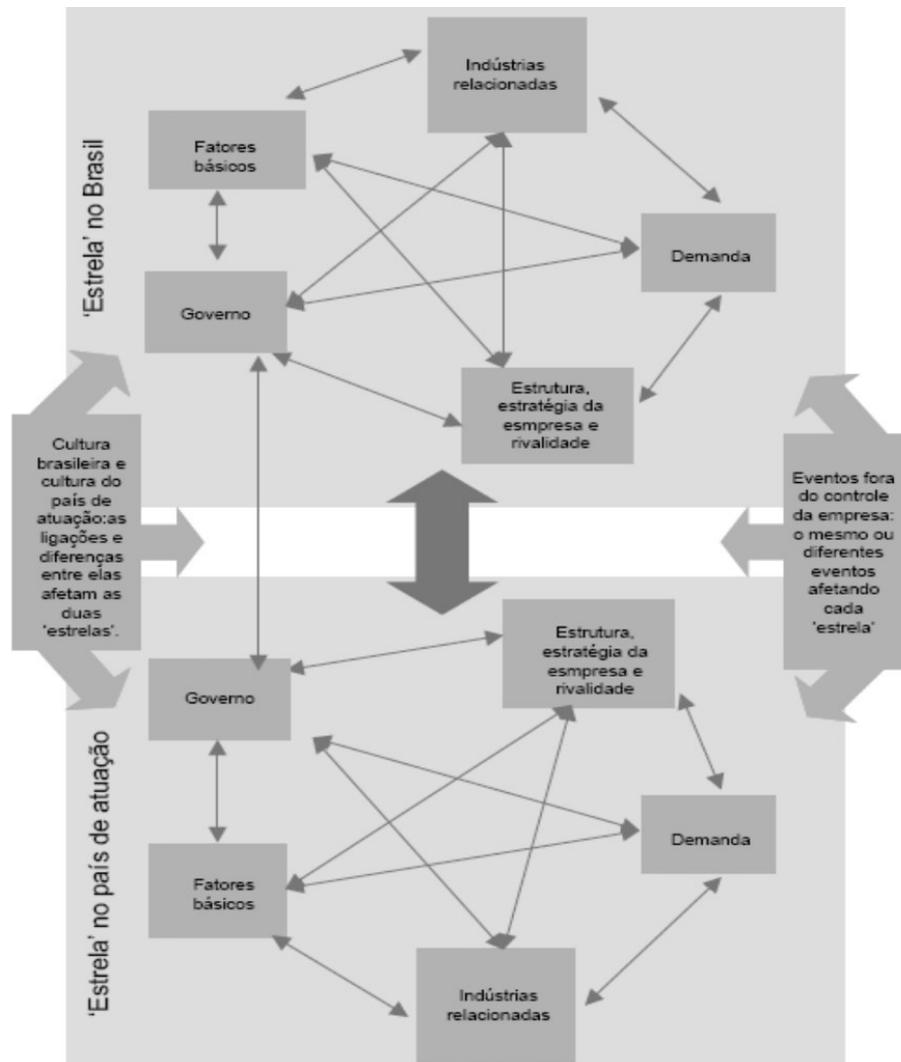
Fonte: elaborado pela autora (2024) com base em Rugman e D’Cruz (1993 *apud* Mutti, 2004).

A Figura 4 demonstra que este pode ser um modelo alternativo para nações e/ou empresas que desejam ser competitivas no mercado internacional, sempre observando o modelo de Diamante do país de origem da empresa e do país ao qual quer ter relações comerciais.

2.2.4 Dupla Estrela

O modelo desenvolvido por Mutti (2004), intitulado Dupla Estrela, baseia-se nos modelos de competitividade estudados anteriormente, com o intuito de analisar a concorrência entre as empresas do setor de construção brasileiras, em nível internacional. A autora construiu seu modelo contendo cinco determinantes que se interligam, originando uma estrela ao centro, conforme detalhado na Figura 5. Percebe-se, ainda, que além da estrela do país de origem, existe também outra estrela formada por determinantes no país de operação, demonstrando a interação e a influência entre eles, perfazendo, dessa forma, a Dupla Estrela.

Figura 5 – Dupla Estrela de Mutti



Fonte: Mutti (2004)

Analisando a Figura 5, é possível perceber que Mutti (2004) levou em consideração os fatores de Porter (1992), quais sejam: condições de demanda; condições de fatores; indústrias relacionadas e de apoio; estratégia, estrutura e concorrência empresarial. A autora insere o governo como um elemento determinante com igual importância dos demais fatores.

Dessa forma, percebe-se que a atuação do governo é importante no processo de internacionalização e competitividade entre as empresas, haja vista o interesse em atrair investidores estrangeiros, além de criar riquezas para o próprio país, seja no âmbito da infraestrutura como indústrias, moradias, ou mesmo, em assuntos relacionados à concessão de aeroportos e rodovias, entre outras possibilidades.

Vale salientar que no Modelo de Mutti (2004), a relação dos governos de ambos os países envolvidos na internacionalização devem ser levados em consideração, pois qualquer conflito entre os países pode ser prejudicial para a saúde das organizações. Um aspecto relevante nesse modelo é a inclusão da cultura como um determinante secundário, em que podem ocorrer semelhanças na história e/ou na política interferindo sobremaneira na competitividade internacional. Além da cultura, Mutti (2004) traz um segundo fator determinante secundário, que são os eventos em que as organizações não têm controle, como no modelo Diamante, por exemplo, efeitos climáticos extremos ou mesmo uma pandemia, como foi o caso da Covid-19.

2.2.5 Estratégias para a tomada de decisão

As motivações que levam uma organização a tomar a decisão para se internacionalizar se devem à intenção da empresa de continuar em crescimento, uma vez que não é mais possível a expansão no mercado interno pela falta de demanda. Outro motivo é o a diminuição do risco para a organização por meio de uma diversificação de mercado para atuação, além da aquisição de novas tecnologias e melhorar a imagem e sua competitividade.

Segundo Mutti, Bridi e Miranda (2018), a ação para que uma empresa escolha um caminho, se deve às possibilidades entre aquelas que se apresentam, bem como, está relacionada aos interesses do responsável pela organização, levando em consideração fatores externos como tempo, recursos e probabilidade.

Os autores advertem que para a tomada de decisão é composto de quatro etapas: processamento de informações – o meio mais eficaz de se conseguir

informações a respeito de outro país “é enviar àquele local uma equipe especializada, composta por profissionais experientes no assunto, que estudam o mercado, buscam contratos, procuram por possíveis sociedades e analisam o comportamento dos clientes”; levantamento de alternativas – para o levantamento das alternativas, a equipe envolvida pode ser composta por pessoal do departamento jurídico, recurso humanos e de orçamento, possuindo grande relevância nessa etapa; avaliação das alternativas – a principal delas é estabelecer parcerias com organizações já sediadas no país, pois as mesmas possuem conhecimentos do mercado, do governo, da cultura, da legislação e demais aspectos locais; e fechamento da decisão – pode ser feita por meio de um Sistema de Apoio à Decisão e de programas computacionais ou experiência do próprio grupo para avaliar a decisão tomada (Mutti; Bridi; Miranda, 2018, p. 78-81).

Para o processo de internacionalização, Mutti, Bridi e Miranda (2018, p. 74-75), advertem que é o modo de entrada no país-alvo que definirá a sobrevivência dela. Os principais modos são: *joint ventures* – “é o estabelecimento de parcerias com as empresas locais”, como dito anteriormente, é o modo mais adequado, pois diminui o risco do capital investido, bem como, compartilhando das tecnologias já implementadas na organização de origem, o que melhora a qualidade e competitividade; *sole venture* – oposto ao *joint venture*, esse modo de entrada de atuação é solitário, ou seja, os lucros e a responsabilidade das ações pertencem, exclusivamente, à empresa; escritório representante – esse é considerado o modo mais “rápido e fácil de estabelecer uma presença formal no local onde se deseja atuar”, e também, o modo mais simples de encerrar as atividades; e licenciamento – é o “estabelecimento de um contrato com a empresa do país onde se deseja atuar permitindo o uso de patentes, marcas, tecnologias etc.” Porém, segundo os autores, existem desvantagens como falta do controle de qualidade e possibilidade de a empresa licenciada se tornar uma concorrente.

Diante de todo o exposto nesse referencial teórico, é possível perceber que o processo de internacionalização e a manutenção da competitividade de uma empresa requer atenção e cautela, pois muitos fatores podem dificultar sua inserção nesse mercado. Pode-se dizer, também, que a internacionalização e a competitividade são requisitos e consequências essenciais para definir o porte da organização.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi conduzido por meio de revisão bibliográfica e documental. Gil (2002) define que a pesquisa bibliográfica se caracteriza como exploratória, e tem por base resgatar material já produzido. Como foi feito neste trabalho, por meio da consulta em livros, monografias, trabalhos de conclusão de curso, artigos, dissertações, teses sobre o tema de pesquisa, em base de dados como Scielo, Google Acadêmico, *sites* das organizações pesquisadas, reportagens sobre CC e banco de dados de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Também teve como base de estudo a pesquisa documental, que de acordo com o mesmo autor, refere-se a documentos que ainda não foram analisados, como por exemplo, leis, regulamentações, boletins emitidos pelas empresas, demonstrações financeiras e notícias referentes às organizações em estudo, para um comparativo entre as tomadas de decisões realizadas, tornando-as as maiores do mundo (Gil, 2002). Nesta pesquisa, como base para analisar o comportamento, utilizou-se materiais divulgados nos *sites* das empresas, bem como notícias que agregassem informações sobre as mesmas.

Além da pesquisa bibliográfica e documental, esta pesquisa teve caráter qualitativo e descritivo. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem por objetivo compreender a situação e os fenômenos sob a perspectiva dos participantes, por meio dos textos/depoimentos disponibilizados nos *sites* das organizações. Já o caráter descritivo, conforme Gil (2002, p. 42), se refere “a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, que no caso deste estudo tem relação com as tomadas de decisão e estratégias publicadas das empresas selecionadas da construção civil, até a chegada e permanência delas no *ranking*, por meio das informações disponibilizadas nos respectivos *sites*, bem como em notícias sobre as mesmas.

As palavras-chave utilizadas nas plataformas de busca foram: “Construção civil internacional”; “*ranking* das empresas de construção civil”; e “tomada de decisão na construção civil”.

No final do ano de 2022, a Revista Construção Latino-Americana publicou o *ranking* das 200 maiores empresas de construção civil. O responsável pela classificação das empresas foi Brown (2022), que utilizou como metodologia de análise, os dados publicados pelas organizações, com base na receita de vendas

referente ao ano de 2021, incluindo informações de diferentes fontes, como contabilidade, extratos da empresa, estimativa da receita etc.

O critério de escolha das quatro empresas participantes desta pesquisa foi realizado a partir dessa publicação, obedecendo ao que segue:

1º – estar dentro do *ranking* de 2022 das maiores empresas de construção civil (Brown, 2022);

2º – selecionar uma empresa brasileira representante;

3º – ter uma empresa chinesa, já que a China representa um total de 44% das empresas de construção civil, gerando um total de U\$ 866 bilhões de dólares (Brown, 2022);

4º – ser empresa com atuação além do seu país de origem; e

5º – possuir dados suficientes para serem analisados nesta pesquisa.

A partir dos critérios de escolha elencados anteriormente e dados disponibilizados nos *sítes* e reportagens, as empresas selecionadas foram:

- 1) MRV – única empresa brasileira que está no *ranking* na 185ª posição no ano de 2022, sendo que no ano anterior estava na posição 180ª, com o decréscimo de cinco posições;
- 2) CSCEC – empresa chinesa que permanece na 1ª posição no *ranking* em dois anos consecutivos (2021-2022);
- 3) VINCI – empresa francesa que ocupa a 6ª posição nos anos de 2021 e 2022; e
- 4) SKANSKA – empresa sueca que aparece na 20ª posição em 2022 e que ascendeu duas posições em relação a 2021.

Cabe ressaltar que várias empresas brasileiras de EC do porte das demais selecionadas para o estudo, costumaram figurar nos *rankings* oficiais de maiores/melhores empresas internacionais até 2018. Entretanto, em consequência de eventos como a Operação Lava Jato¹ em 2014, e crises subsequentes, tais empresas não figuram mais (Peters, 2020; Mutti, 2023). A MRV tem núcleo de atividades diferentes das demais selecionadas para o estudo, mas permaneceu em função do

¹ A Polícia Federal iniciou investigação sobre uma rede de doleiros ligados a Alberto Yousef como responsável por movimentar bilhões usando empresas de fachada, contas em paraísos fiscais e contratos fictícios de importação – ou seja, um esquema de lavagem de dinheiro (Blume; Ceolin, 2016).

critério definido de ter uma empresa brasileira para fins de análise.

A ferramenta utilizada neste trabalho, para a análise das empresas escolhidas é a linha do tempo. De acordo com Mutti, Bridi e Miranda (2018, p. 139) e como comprovado no trabalho de Pacheco (2019), por meio dessa ferramenta é possível verificar alguns traços como: “os países nos quais a empresa já atuou (ou ainda não); o crescimento da operação da empresa; se a empresa segue as tendências do mercado ou não; a participação da empresa em cada continente”.

A partir da linha do tempo e dos dados coletados, passou-se à análise do comportamento das organizações escolhidas, em relação à internacionalização e a competitividade, buscando um padrão de operação entre elas.

Dessa forma, apresenta-se a metodologia utilizada nesta pesquisa, que seguiu os passos demonstrados na Figura a seguir.

Figura 6 – Passos desenvolvidos na pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A análise dos dados foi estruturada em função de um padrão dos dados encontrados, e organizados nas linhas do tempo, em mapas de operação e em quadros comparativos. Ao mesmo tempo que estes são apresentados para comparação, sabe-se heterogeneidade das empresas e países. Assim, a comparação tem também (ou primordialmente) a questão de trazer lições encontradas nas

empresas analisadas. Para responder à questão de pesquisa deste trabalho, no capítulo seguinte, tem-se os resultados da coleta de informações relacionadas às empresas-alvo da construção civil no mercado internacional, que estavam relacionadas no *ranking* do ano de 2022 (Brown, 2022).

4 RESULTADOS

Neste capítulo é realizada a análise das quatro grandes empresas de EC que atuam internacionalmente e estão no *ranking* das maiores do mundo, conforme critérios de escolha disposto no capítulo anterior. Primeiramente, serão apresentadas as empresas com suas respectivas linhas do tempo e aspectos operacionais. No capítulo seguinte serão apresentadas as respectivas análises.

4.1 MRV

A MRV foi fundada no ano de 1979, pelos sócios Rubens Menin Teixeira de Souza, Mário Lúcio Menin e a Empresa Vega Engenharia Ltda, com sede em Belo Horizonte (MG). A ideia inicial era construir moradias populares para o público de baixa renda e classe média, incorporando empreendimentos na própria cidade (MRV Engenharia, 2023).

A Figura 7 mostra a sede da empresa em Belo Horizonte-MG.

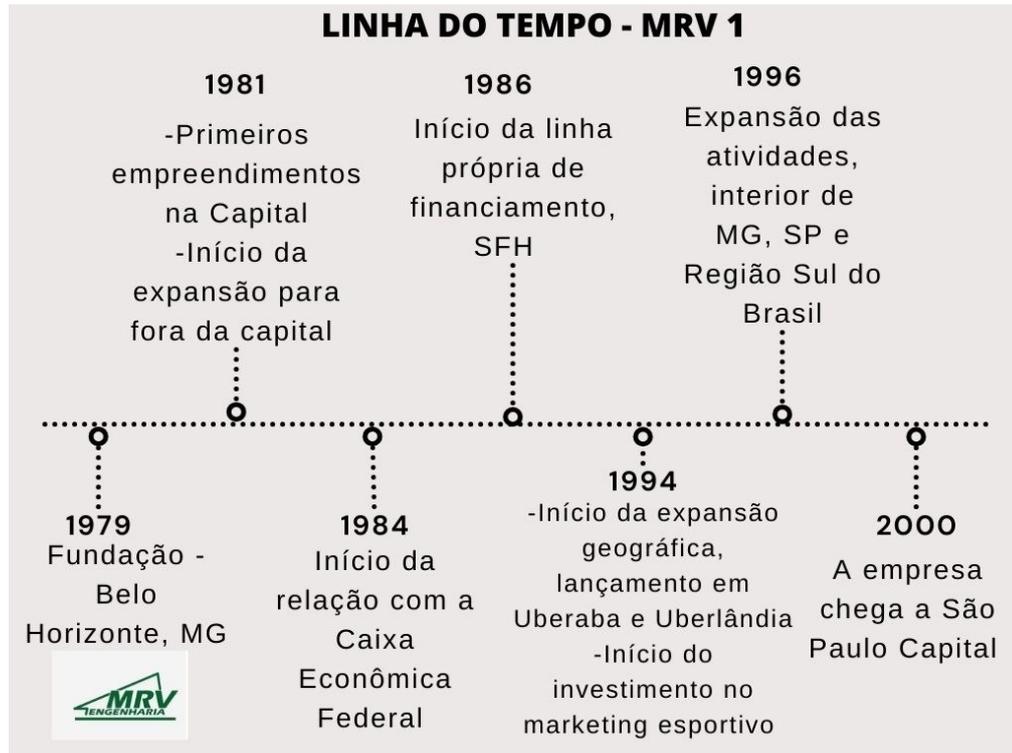
Figura 7 – Sede da MRV em Belo Horizonte - MG



Fonte: MRV Engenharia (2023).

A seguir, as Figuras 8, 9 e 10 apresentam a linha do tempo da MRV & CO.

Figura 8 – Linha do tempo da MRV & CO de 1979 a 2000



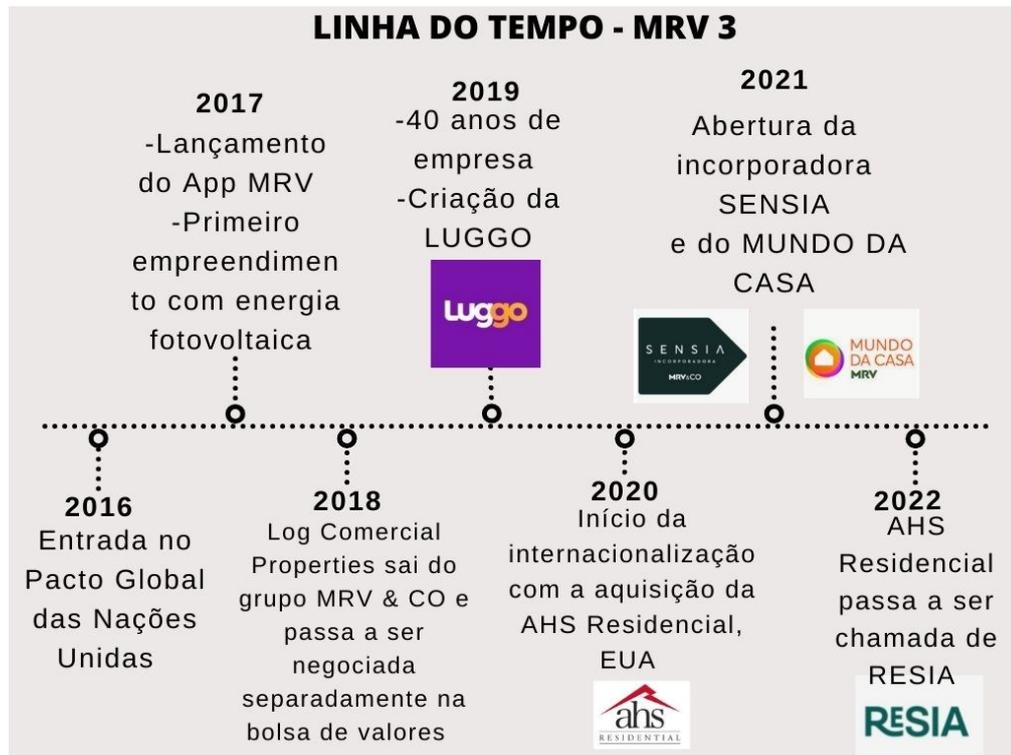
Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Figura 9 – Linha do tempo da MRV & CO de 2004 a 2015



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Figura 10 – Linha do tempo da MRV & CO de 2016 a 2022



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Conforme pôde ser visto nas Figuras sobre a linha do tempo da organização, elenca-se os fatos mais importantes até a chegada da empresa à 185ª posição no *ranking* no ano de 2022. É possível verificar na Figura 8 importantes momentos para a expansão da MRV para outras capitais e estados brasileiros.

Ainda é importante frisar que o investimento no *marketing* esportivo, possivelmente concedeu-lhe visualização e ampliação do negócio, pois inicialmente houve o patrocínio do voleibol feminino pertencente ao Minas Tênis Clube, o qual obteve títulos nacionais e internacionais, ajudando a divulgar e consolidar a marca da empresa. Mais tarde, patrocinou o futebol por meio do Clube Atlético Mineiro, que possuía uma das maiores torcidas do Brasil (Supervasco, 2008).

A partir de então, a MRV dispendeu esforços para patrocinar vários clubes de futebol, vôlei, futebol de salão e natação, provendo ações específicas em cada uma das modalidades (MRV no esporte, 2023).

Cabe salientar, ainda, que o início da relação com a Caixa Econômica Federal (CEF) e a criação de financiamento próprio e com prestações fixas que foi crucial para a sobrevivência da MRV no mercado.

Em relação à Figura 9, elenca-se o ano de 2006, momento importante para a MRV, em que a mesma se preparou para a abertura de capital social, que ocorreu em 2007 com o investimento de 16,7% da *Private Equity* do fundo *Autonomy Capital Research LLP* na organização (MRV ENGENHARIA, 2023). Ainda é possível observar que a MRV, nesse mesmo ano, tornou-se a primeira correspondente da CEF, com a assinatura do contrato, criando uma nova oportunidade de negócio, o que melhorou o caixa da empresa.

No ano de 2008 foi criada a *Log Commercial Properties* com a proposta de construção de galpões logísticos e condomínios industriais, diversificando os tipos de negócio. Mais tarde a Log tornou-se uma empresa independente, com ações na bolsa de valores. Em 2009, a MRV entrou para o Programa Minha Casa Minha Vida do governo federal, expandindo ainda mais seus negócios, em virtude do subsídio de crédito garantido pelo próprio governo, que optou pelo programa para reaquecer o ramo imobiliário.

No ano de 2012, a MRV criou a Urba, que tinha a proposta de construção de loteamento residencial, com o intuito de desenvolver áreas urbanas para utilização, comercial, industrial e residencial.

Em relação à Figura 10, chama-se a atenção para a criação de várias empresas subsidiárias, como a Luggo, AHS Residencial que mais tarde passou a se chamar Resia, Sensia e Mundo da Casa, consolidando ainda mais a MRV como um grupo econômico e não apenas como uma construtora. Cabe salientar que a MRV passou a operar nos Estados Unidos por meio da Resia, com a proposta de crescimento até 2025 de 500% em construções (HABITABILITY, 2022).

4.2 CSCEC

A *China State Construction Engineering Corporation* (CSCEC) teve sua inauguração formal no ano de 1982, em Pequim, na China. Atualmente é considerada a maior organização em relação ao desenvolvimento profissional e avaliada em 31,9 bilhões de dólares (Revista GC, 2023). A Figura 11, mostra a vista da sede da CSCEC no ano de 2008 (Depositphotos, 2008).

Figura 11 – Vista da empresa CSCEC



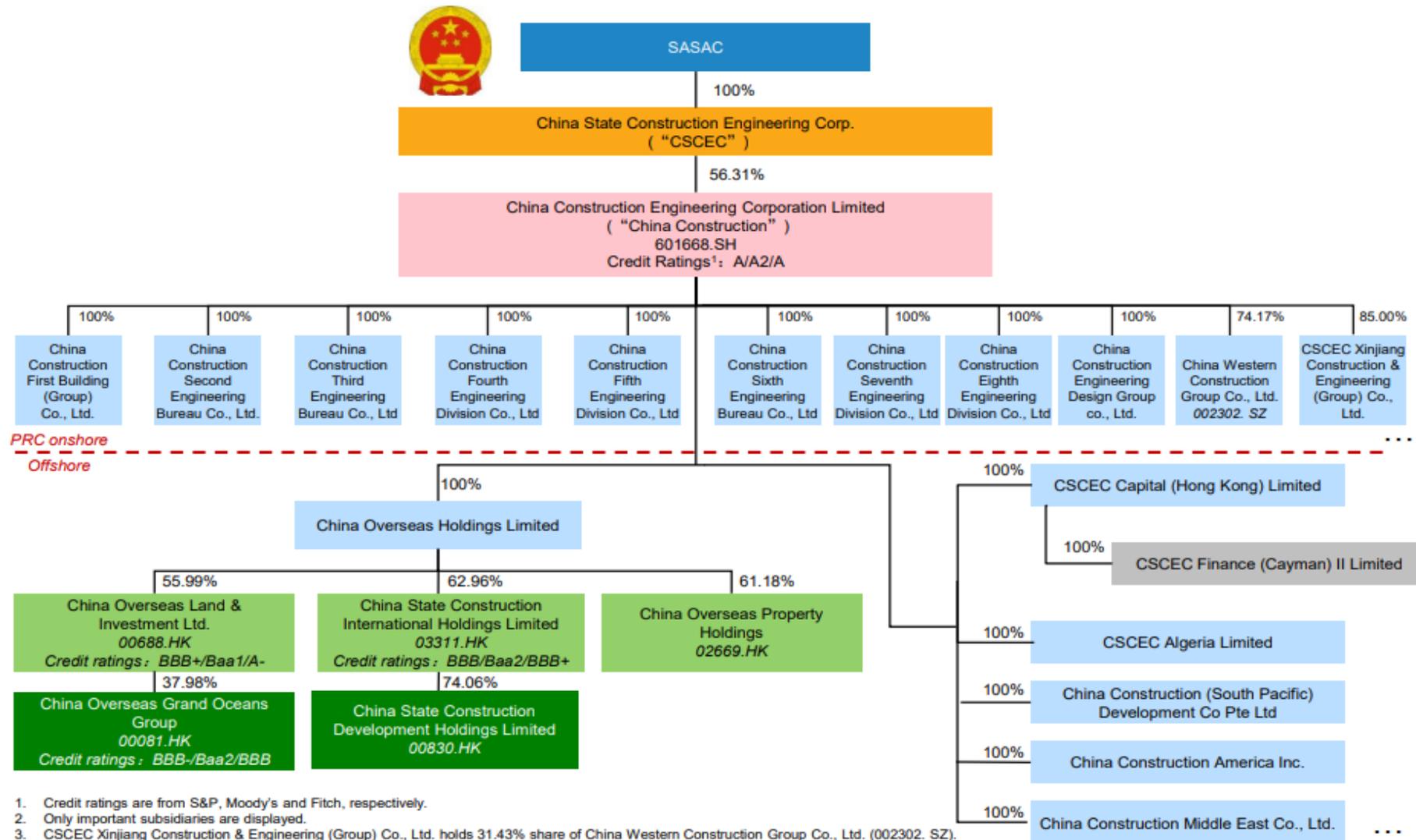
Fonte: Depositphotos (2008).

A CSCEC utiliza a empresa listada China *State Construction Co., Ltd.* Para realizar as atividades de gestão empresarial do grupo. Além disso, possui mais seis empresas listadas e mais de 100 subsidiárias secundárias. Cabe observar que, conforme informações colhidas no próprio *site* da organização, o desempenho comercial abrange muitas regiões da China e mais de 100 países. A empresa atua em investimento e desenvolvimento imobiliário, financiamento de construções, operações de *holding*, construção de habitação e infraestrutura, pesquisa e design, construção verde, conservação de energia e energia elétrica, proteção ambiental, comércio eletrônico, trânsito urbano sobre trilhos, ferrovias de alta velocidade, pontes supergrandes, rodovias, portos e vias navegáveis, mineração, metalurgia, indústria petroquímica, ilhas nucleares, dentre outros (CSCEC, 2023).

A CSCEC construiu na China 90% dos prédios com mais de 300 metros de altura, 75% dos principais aeroportos, 75% das bases de lançamento de satélites e em torno de 30% dos corredores urbanos (CSCEC, 2023).

A Figura 12 mostra uma visão geral da estrutura da organização que apresenta a *The State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council (Sasac)*, que é instituição diretamente subordinada ao Conselho de Estado, desempenhando responsabilidades atribuídas pelo Comitê Central do Partido Comunista Chinês. Dessa forma, é possível ver a Sasac no topo da estrutura da empresa. Já a Figura 13 contém uma breve lista das subsidiárias da CSCEC.

Figura 12 – Visão geral da estrutura da organização



Fonte: CSCEC (2020).

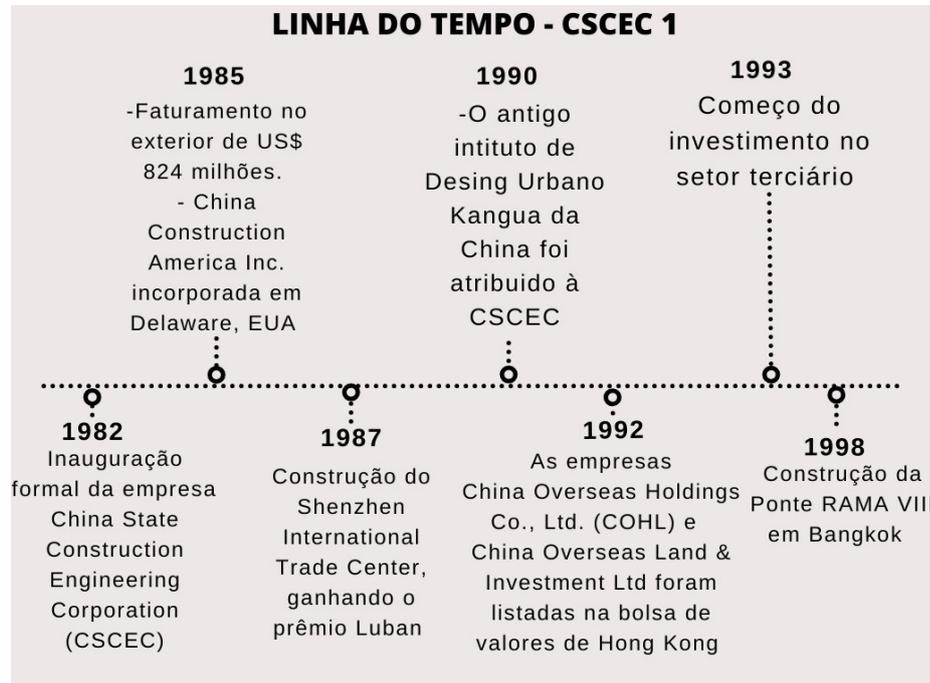
Figura 13 – Lista das subsidiárias da CSCEC

▶ China Overseas Holdings Limited	▶ China Overseas Land & Investment Ltd. (00688.HK)	▶ China Overseas Grand Oceans Group Limited (00081.HK)
▶ China State Construction International Holdings Limited (03311.HK)	▶ China State Construction Development Holdings Limited (00830.HK)	▶ China Overseas Property Holdings Limited (02669.HK)
▶ China Overseas Investment Holdings Limited		
▶ China Construction First Group Corporation Limited	▶ China Construction Second Engineering Bureau Ltd.	▶ China Construction Third Engineering Bureau Co., Ltd.
▶ China Construction Fourth Engineering Division Corp. Ltd.	▶ China Construction Fifth Engineering Division Corp. Ltd.	▶ China Construction Sixth Engineering Division Corp. Ltd.
▶ China Construction Seventh Engineering Division Corp. Ltd.	▶ China Construction Eighth Engineering Division Corp. Ltd.	▶ CSCEC Xinjiang Construction & Engineering (Group) Co., Ltd.
▶ China Construction Engineering Design Group Corporation Limited	▶ China Northeast Architectural Design & Research Institute Co., Ltd.	▶ China Northwest Architecture Design and Research Institute Co., Ltd.
▶ China Southwest Architectural Design and Research Institute Corp., Ltd.	▶ China Southwest Geotechnical Investigation & Design Institute Co., Ltd.	▶ China Shanghai Architectural Design & Research Institute Co., Ltd.
▶ CSCEC AECOM CONSULTANTS CO., LTD		
▶ China Construction Fangcheng Investment & Development Group Co., Ltd.	▶ China Construction South Investment Co., Ltd.	▶ China Changjiang Construction Investment Co., Ltd.
▶ China Construction Infrastructure Co., Ltd.	▶ China Construction Silk Road Construction Investment Co., Ltd.	▶ China Construction North Investment Co., Ltd.
▶ China State Construction Harbour Construction Co., Ltd.	▶ China Construction Communications Engineering Group Co., Ltd.	▶ China Construction Port Engineering Group Co., Ltd.
▶ CSCEC Strait Construction and Development Co., Ltd.	▶ China Railway Investment Construction Group Co., Ltd.	▶ China Construction Underground Space Co., Ltd.
▶ China Construction Industrial & Energy Engineering Co., Ltd.	▶ China State Decoration Group Co., Ltd.	▶ China Construction Steel Structure Co., Ltd.
▶ China State Construction Development Co., Ltd.	▶ China Western Construction Group Co., Ltd. (002302.SZ)	▶ China Construction Electric Power Construction Co., Ltd.
▶ China Construction Water Affairs Environmental Protection Co., Ltd.	▶ China Construction Capital Holdings Limited	▶ China State Construction Finance Co., Ltd.
	▶ China Construction Science & Technology Group Co., Ltd.	
▶ CSCEC Algeria Limited	▶ China Construction America Inc.	▶ China Construction (South Pacific) Development Co Pte Ltd
▶ China Construction Middle East Co., Ltd.	▶ CSCEC Congo (Brazzaville) Co., Ltd.	▶ CSCEC Equatorial Guinea Limited
▶ CSCEC Enterprise (Singapore) Limited	▶ China Construction Barbados Limited	▶ China Construction (Thailand) Co., Ltd.
▶ China Construction (Philippines) Co., Ltd.	▶ China Construction Qatar Co., Ltd.	▶ Bo'ang Construction Trading Co., Ltd.
▶ CSCEC Russia Co., Ltd.	▶ China Construction Representative Office in Vietnam	▶ China Construction Botswana Co., Ltd.
▶ China Construction Namibia Co., Ltd.	▶ China Construction Representative Office in Pakistan	▶ China Construction South Africa Co., Ltd.
▶ CSCEC (Kazakhstan) Co., Ltd.	▶ China Construction Mauritius Branch	▶ China Construction Libya Branch
▶ China Construction Zambia Branch	▶ China Construction Mozambique Co., Ltd.	▶ China Construction Bahrain Branch
		▶ China Construction S.Korea Branch
		▶ China Construction Malaysia Co., Ltd.

Fonte: CSCEC (2017).

A seguir, as Figuras 14, 15, 16 e 17 apresentam a linha do tempo da corporação.

Figura 14 – Linha do tempo da CSCEC de 1982 a 1998



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Figura 15 – Linha do tempo da CSCEC de 1999 a 2008



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Figura 16 – Linha do tempo da CSCEC de 2009 a 2014



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Figura 17 – Linha do tempo da CSCEC de 2015 a 2020



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A CSCEC três anos depois de sua inauguração já possuía um faturamento de

US\$ 824 milhões, possuindo dessa forma, uma cultura de internacionalização. No ano de 1992 duas empresas pertencentes a CSCEC foram listadas na bolsa de valores de Hong Kong, como capital aberto para investimentos. No ano seguinte, investiu no setor terciário, aumento as possibilidades de lucro.

Já no ano de 1999, a empresa recebeu o prêmio de progresso em ciência e tecnologia nacional, em virtude do lançamento do Satélite Jiuquan, mostrando também sua importância no ramo da tecnologia.

Em 2002, a companhia adotou um plano de internacionalização, o que tornou o grupo, nos anos seguintes, um dos maiores do mundo e mais competitivo. Pode-se perceber que em 20 anos de existência, a organização sempre visou e investiu em sua internacionalização.

No ano de 2008, em virtude do terremoto ocorrido em Wenchuan, a empresa construiu mais de 1,1 milhões de m² de casas temporárias para abrigar a população, criando uma relação mais humana com os atingidos pela intempérie, tornando-a, dessa maneira, mais conhecida. Cabe salientar que em 2011 na Guerra da Líbia, organizou a evacuação de mais de 11.000 funcionários, salvando-lhes a vida, além de no ano de 2020, em virtude da pandemia de Covid-19, construiu em menos de 20 dias, hospitais para atendimento às vítimas. Isso demonstra que a CSCEC possui uma preocupação direta com o bem-estar do seu público consumidor.

Pode-se perceber, ainda que no ano de 2009, a CSCEC entrou para a bolsa de valores de Xangai, em que “obteve US\$ 7,34 bilhões, na maior oferta inicial de ações do mundo, em mais de um ano” (Folha de São Paulo, 2009). Esse passo abriu maiores possibilidades de negócios, bem como de firmar sua importância no mercado internacional, o que é comprovado nos anos seguintes com a construção da Grande Mesquita na Argélia, da primeira aquisição de uma empresa nos EUA, a construção de aquedutos em Buenos Aires na América do Sul, a construção da Sede do Banco Central Kuwait *Headquarters* em Dubai e o contrato de construção da nova capital Egípcia.

No ano de 2017, a organização construiu o Centro Internacional de Convenções em Hangzhou, dois anos depois um dos maiores aeroportos do mundo localizado em Pequim e no ano de 2020, em virtude da Pandemia de Covid-19, construiu hospitais em menos de 20 dias, para dar conta das internações graves ocorridas na época.

4.3 VINCI

A empresa Vinci iniciou suas atividades em 1890, denominada na época de GTM (*Grands Travaux de Marseille*) para a construção de sistemas de esgoto, na cidade de próprio nome. Nove anos mais tarde, foi criada a Fundação da SGE (*Société Générale d'entreprise*), em que as duas empresas construíram, ao longo dos anos, barragens e obtiveram concessões em setores elétricos e rodoviárias. Somente no ano de 2000, houve a fusão das duas empresas, tornando-se a atual Vinci, que possui oito ramos de atividade, a saber:

- Vinci *Autoroutes* – financia, planeja, constrói e explora autoestradas na França;
- Vinci *Airports* – desenvolve, financia, constrói e opera aeroportos vários países da Europa, Ásia e Américas;
- Vinci *Highways* – planeja, financia, constrói e gere um total autoestradas, pontes, túneis, rotas de transporte urbano e serviços de portagens em diversos países;
- *Autres Concessions* – responsável, principalmente, por concessões de estradas e rodovias;
- Vinci *Energies* – trabalha com energia renovável, levando aos seus clientes soluções técnicas confiáveis em 57 países;
- Cobra IS – possui seu principal foco na tecnologia industrial atuando nos setores de energia, indústria, telecomunicações e mobilidade, com forte presença na Espanha, Portugal e América Latina;
- Vinci *Construction* – voltada à construção de edifícios, com soluções sustentáveis e inovadoras; e
- Vinci *Immobilier* – concebe, implementa e opera programas de construção residencial e comercial, voltada para idosos, estudantes e *coliving* (Vinci, 2023).

O grupo francês contava, no ano de 2022, com cerca 272.000 funcionários, operando em mais de 120 países (Vinci, 2023). A Figura 18, mostra a vista da sede da Vinci no ano de 2021.

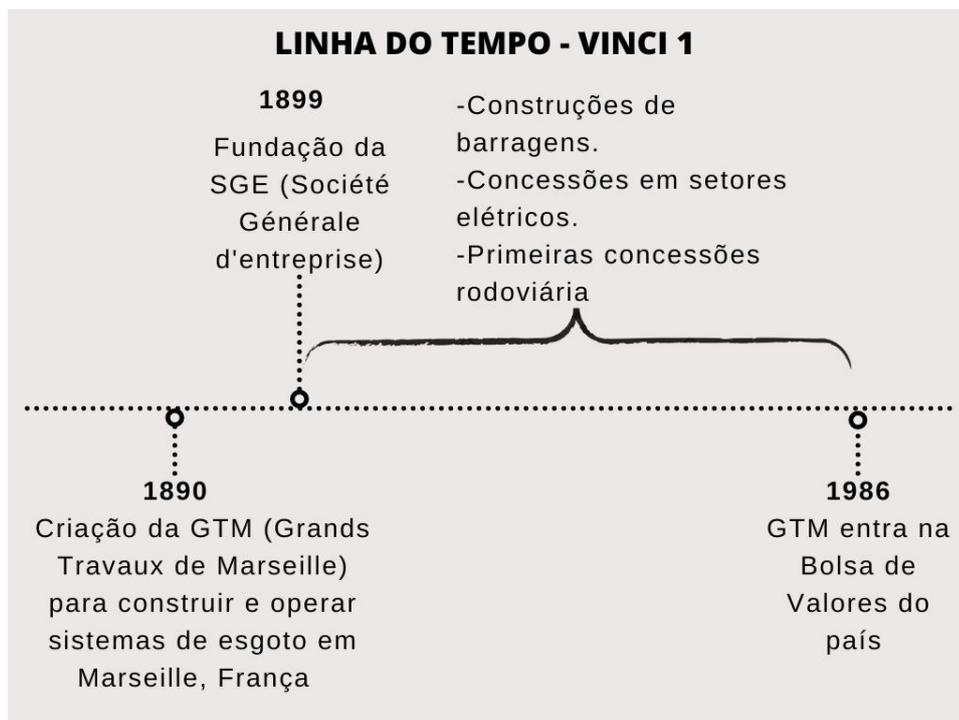
Figura 18 – Sede da empresa Vinci em 2021



Fonte: Hayes (2021).

A seguir, as Figuras 19, 20, 21 e 22 trazem a linha do tempo da organização.

Figura 19 – Linha do tempo da Vinci de 1890 a 1986



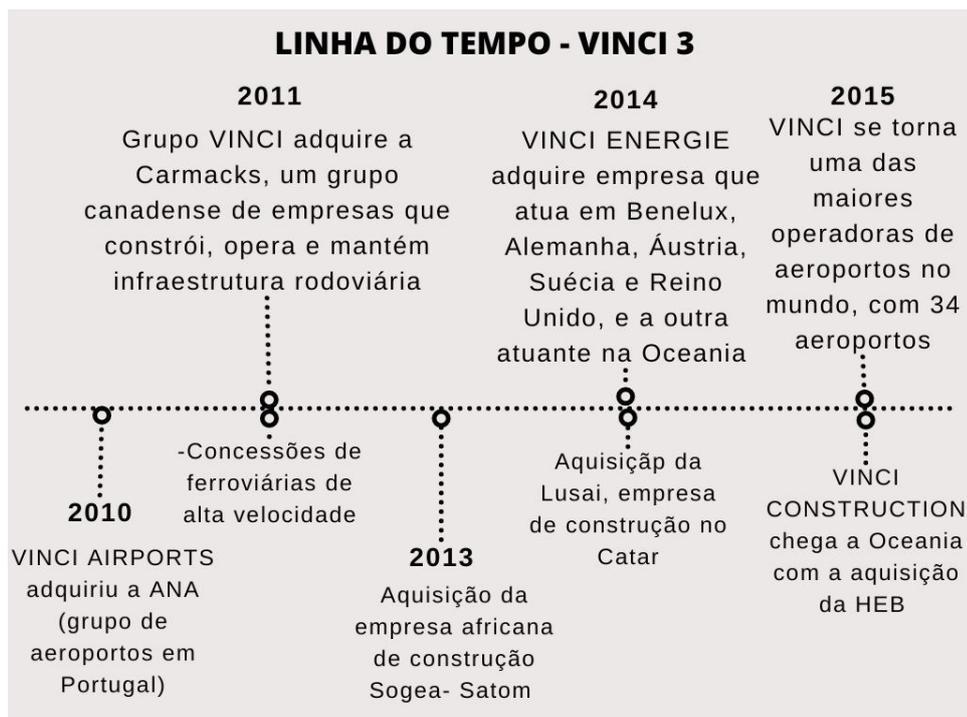
Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Figura 20 – Linha do tempo da Vinci de 1998 a 2006



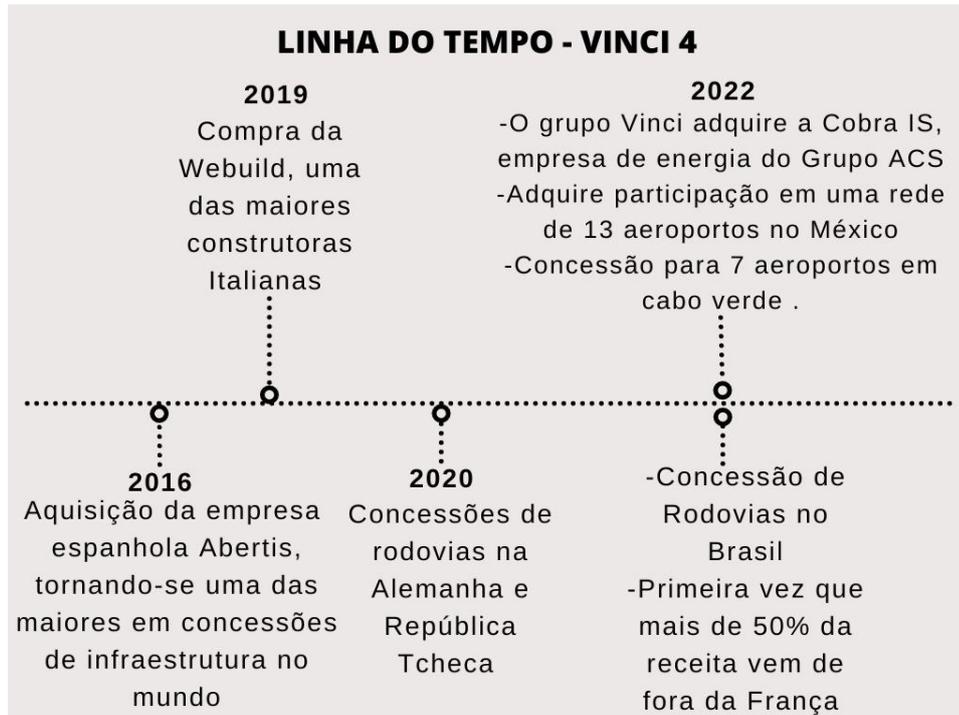
Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Figura 21 – Linha do tempo da Vinci de 2010 a 2015



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Figura 22 – Linha do tempo da Vinci de 2016 a 2022



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Como foi informado anteriormente, o início das atividades ocorreu no ano de 1890. Até o ano de 1986, foram realizadas atividades de concessões de barragens, rodoviárias e atividades nos setores elétricos, até que a empresa entrasse para a bolsa de valores, conforme demonstra a Figura 19.

No ano de 2000, conforme pode ser visto na Figura 20, com a fusão das duas empresas, a Vinci se tornou líder mundial em concessões. Nos anos seguintes, houve a aquisição da Empresa Cegelec, na cidade de Praga, acelerando o processo de expansão internacional, além de ser líder mundial em estacionamentos, sendo também, a principal operadora de autoestradas na Europa.

A partir de 2010, conforme Figuras 21 e 22, a Vinci adquiriu empresas pertencentes ou atuantes em diversos lugares, como Portugal, Canadá, África, Suécia, Reino Unido, Benelux (Bélgica, Holanda e Luxemburgo), Alemanha, Áustria, Oceania, Espanha, Itália, República Tcheca, México, Cabo Verde, Catar e, no ano de 2022, chega ao Brasil. A empresa possui grande relevância nos setores de infraestrutura rodoviária, concessão de ferrovias de alta velocidade, em operação de aeroportos, geração de energia e construção em geral. Ainda no ano de 2022, conforme informações da própria empresa, mais de 50% de sua receita é oriunda dos

negócios realizados internacionalmente.

4.4 SKANSKA

Companhia fundada por Rudolf Fredrik Berg, no ano de 1887 e possuía como nome inicial de *Aktiebolaget Skanska Cementgjuteriet*, atuando na fabricação de produtos de concreto. Depois de 10 anos de existência, a empresa alterou o ramo de atuação e passou a ser uma construtora (Skanska, 2016). E somente em 1984, a empresa adotou o nome de Skanska. Dados da própria empresa divulgados no *site* mostram que em 2021, a mesma possuía 30.000 colaboradores.

A empresa possui, atualmente, quatro segmentos de atuação de seus negócios: construção; incorporação residencial; incorporação de imóveis comerciais; e investimento em propriedades. A Figura 23 mostra os principais países de atuação por segmento.

Figura 23 – Fluxo de negócios por países



Fonte: Skanska (2016, tradução nossa).

A Figura 24, mostra a vista da sede da Skanska no ano de 2023.

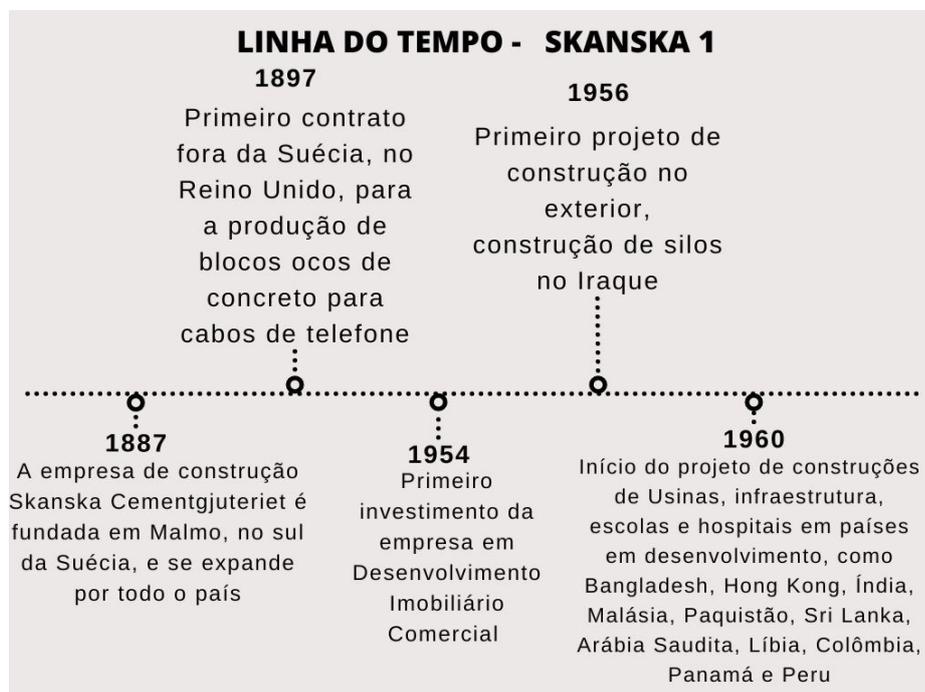
Figura 24 – Sede da Skanska



Fonte: Skanska (2023).

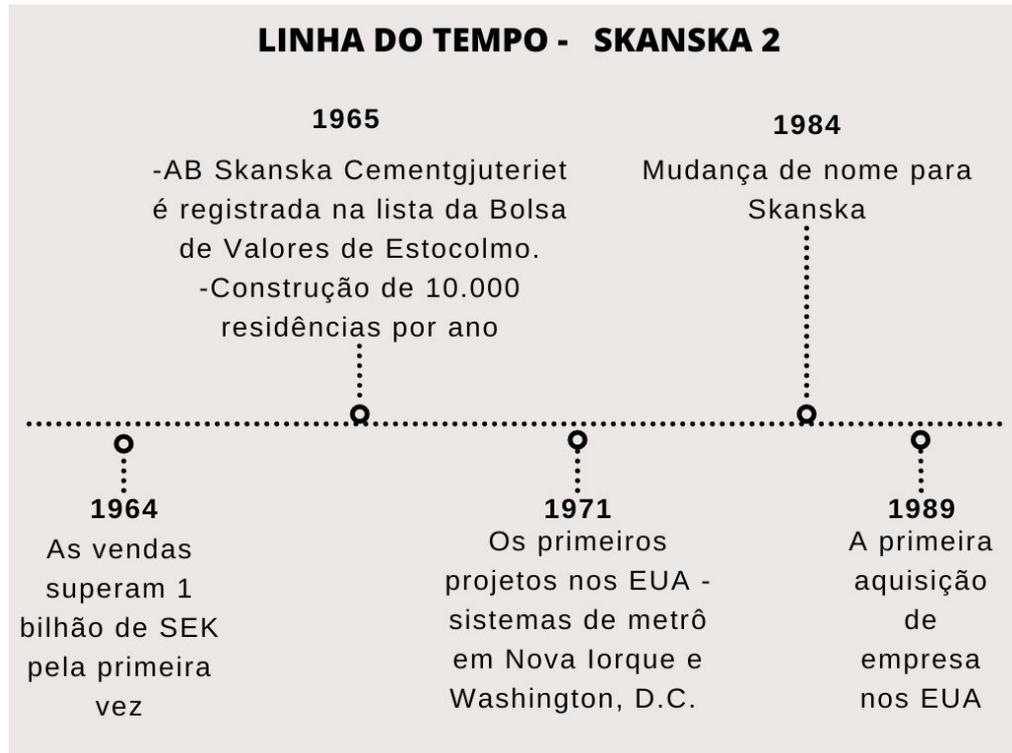
A seguir, as Figuras 25, 26, 27 e 28 trazem a linha do tempo da organização.

Figura 25 – Linha do tempo da Skanska de 1887 a 1960



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Figura 26 – Linha do tempo da Skanska de 1964 a 1989



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Figura 27– Linha do tempo da Skanska de 1993 a 2008



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Figura 28– Linha do tempo da Skanska de 2010 a 2022



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Conforme pode ser visto na Figura 25, no ano de 1897, a organização expande seus negócios e entra no Reino Unido, sendo sua primeira internacionalização, na qual produziu blocos de concreto para cabeamento telefônico. Mais tarde, no ano de 1954 houve a diversificação dos negócios com o primeiro investimento imobiliário comercial e nos anos seguintes a Skanska investiu em projetos no exterior com destaque para países em desenvolvimento com a construção de usinas, escolas e hospitais, além de obras de infraestrutura.

No ano de 1965, como pode ser observado na Figura 26, a empresa entrou para a Bolsa de Valores de Estocolmo e chegou à marca de 10.000 unidades residenciais construídas por ano. Em 1971 iniciou sua operação nos Estados Unidos, construindo o sistema de metrô de Nova Iorque e Washington D.C. e 18 anos mais tarde adquiriu uma empresa americana pela primeira vez.

Nos anos seguintes, conforme Figura 27, a Skanska aumentou sua importância das atividades desenvolvidas ao redor do mundo. Porém, uma importante contribuição ocorreu em 2000, quando a empresa recebeu certificação ambiental de acordo com a ISO 14.000, da qual há preocupação com a sustentabilidade e com os impactos ambientais associados ao seu negócio. Cinco anos mais tarde, a organização se

preocupou em introduzir visões de tolerância zero para acidentes de trabalho, violação ética, e defeitos e perdas em projetos executados.

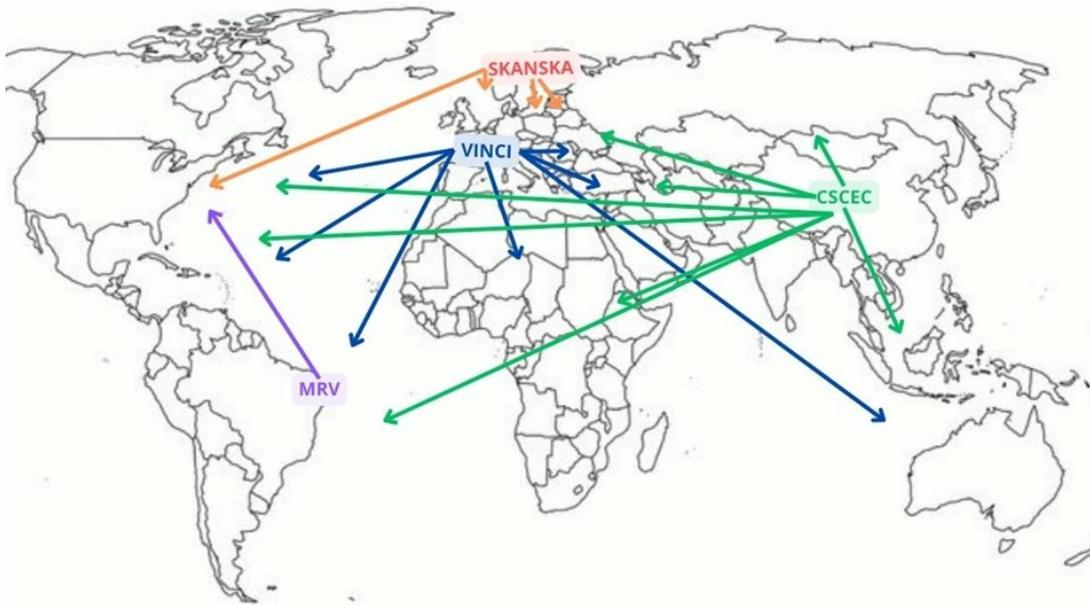
Consegue-se observar na Figura 28, que os dados, a partir do ano de 2010, mostram parcerias público-privada em diferentes tipos de projetos, como por exemplo, hospitais, túneis e autopistas em diferentes países. A empresa Skanska faz parceria com grandes empresas, a exemplo da Volvo no ano de 2018, com o objetivo de criar a primeira pedra do mundo livre de emissões poluentes, reafirmando seu compromisso com o meio ambiente, desde o ano 2000. Cabe salientar que no ano de 2022, a organização diversificou ainda mais seus negócios com Investimentos em propriedades.

A análise realizada neste capítulo resultou em importantes indicações de ações dessas empresas. Tais resultados serão discutidos no capítulo seguinte.

5 DISCUSSÃO

Para iniciar a discussão acerca das empresas escolhidas para este estudo, parte-se da análise territorial que compõe o quadro de atuação internacional, como pode ser visto na Figura 29.

Figura 29 – Mapa dos principais movimentos de internacionalização das empresas



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Como pode ser visto na Figura 29, a MRV expandiu internacionalmente apenas para os Estados Unidos, fato esse que pode ser atribuído ao país possuir uma similaridade em termos econômicos e culturais. Pesquisa do Ministério das Relações Exteriores (MRE) realizada em 2022 (Corp, 2023), mostra que dos brasileiros que vivem em outros países, 41% deles estão nos EUA. Além disso, o Brasil recebe, diariamente, informações por meio das mídias digitais e televisivas influenciando os costumes e se aproximando por similaridade do povo americano (Marcondes; Bueno; Santos, 2017), como explica a Teoria de Uppsala. Pelo fato de a empresa ter um porte menor do que as outras empresas, também foi analisado a sua expansão territorial em nível nacional. Começou suas atividades na própria capital em que foi fundada (Minas Gerais), depois expandiu para cidades do próprio Estado e só 17 anos após a sua fundação, ampliou as atividades para outros Estados brasileiros.

Já a CSCEC, após três anos de criação expandiu para os Estados Unidos,

numa possível estratégia de dominar um dos maiores mercados do mundo além do seu próprio e, na sequência, ampliou seu mercado para vários continentes, chegando na América do Sul em 2014.

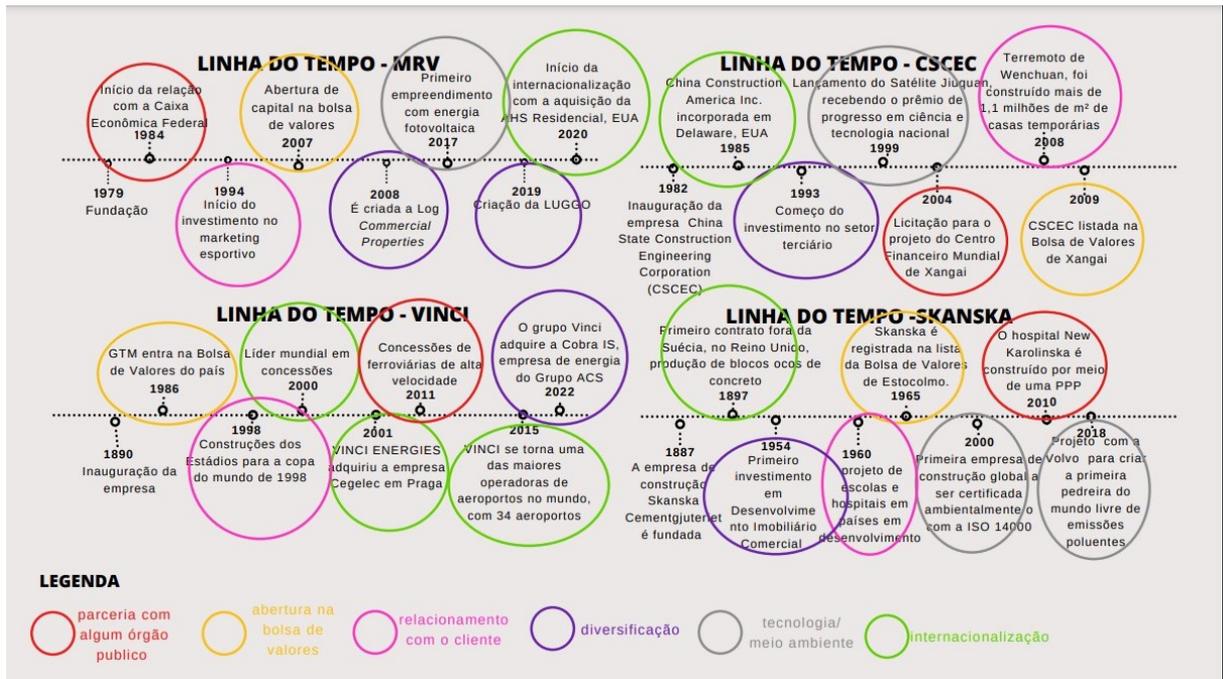
A empresa Vinci se fixou na Europa, fortalecendo o mercado naquele continente, por possuir uma distância psíquica e física reduzida. Entretanto, atualmente, a empresa conta com a inserção em mais de 120 países, distribuídos em vários continentes. Vale salientar que o início da sua atuação nos países fora da Europa se deu por meio de aquisição de empresas. Mutti, Bridi e Miranda (2018) afirmam que estabelecer parcerias com organizações já sediadas no país é uma boa alternativa, pois as mesmas possuem conhecimento do mercado local, porém, há que salientar que a empresa entrou em alguns países por meio de concessões.

Já a Skanska, diferente das anteriores, tem sua maior atuação nos países nórdicos, confirmando a preferência por aqueles que possuem distância psíquica e cultura próximas. Porém, durante todo o percurso da organização, ela atuou em diversos países, como por exemplo, em 1960, quando realizou construções de usinas, infraestrutura, escolas e hospitais em países em desenvolvimento, como Índia, Paquistão, Panamá e Colômbia. Essa atuação se deu muitas vezes e em diversos momentos de sua história.

O modo de entrada pode diferir entre as empresas e ocasiões distintas, mas todas elas tiveram como estratégia, em algum momento da sua história, a aquisição de empresas já estabelecidas no país onde desejam empreender.

Após a análise da expansão territorial, passa-se à análise do padrão comportamental. A partir da linha do tempo realizada com cada uma das empresas, conforme visto no capítulo anterior, buscou-se as semelhanças entre elas, conforme resumo disposto na Figura 30.

Figura 30 – Características e comportamentos semelhantes entre as empresas analisadas



Fonte: elaborada pela autora (2024).

A Figura 31 apresenta um comparativo das características e dos comportamentos das empresas de EC em análise.

Figura 31 – Comparativo das características e comportamentos das organizações

EMPRESA	MRV	CESEC	VINCI	SKASKA
Capital aberto	✓	✓	✓	✓
Parceria com o governo	✓	✓	✓	✓
Diversificação de negócio	✓	✓	✓	✓
Preocupação com o meio ambiente	✓	✓	✓	✓
Preocupação/aproximação com a população	✓	✓	✓	✓
Rede de Subsidiárias	✓	✓	✓	✓
Ciências e Tecnologia	✓	✓	✓	✓

Fonte: elaborado pela autora (2024).

É possível observar que as quatro empresas possuem capital aberto, o que leva a mais acesso a investimentos. Cabe salientar que, na Perspectiva de *Network*, para a criação de uma rede se faz necessário muito capital, o que mostra a necessidade de as empresas entrarem na bolsa de valores, conseguindo mais capital e, por consequência, adquirindo mais empresas, fortalecendo-as no mercado.

Todas as empresas possuem algum projeto em parceria com o governo, como por exemplo, a MVR com a Caixa Econômica Federal; a empresa CSCEC, por possuir em sua estrutura parcela significativa de participação do Estado chinês para suas construções, além de concessões em outros países; a Vinci possui concessão de aeroportos e muitas rodovias e autoestradas, além do setor elétrico; e a Skanska possui vínculo com governos de diversos países, por meio de parceria público-privado. Essa importância da parceria com o governo local pode ser vista em diversas Teorias, como nos Diamantes e na Dupla Estrela. Dessa maneira, pode-se perceber a relevância que ações em parceria com os governos locais trazem para o crescimento das empresas e sua estabilização no mercado, corroborando com as teorias vistas.

É possível perceber que as organizações possuem muitas frentes de atuação, com exceção da MVR que concentra seus esforços na área de construção residencial, e mais recentemente diversificou seu negócio, como por exemplo, quando criou a empresa Log em 2008, de galpões logísticos. Já as demais empresas atuam em vários nichos de mercado. Nota-se que a MRV além de possuir menos ramos de atuação que as demais organizações, também possui uma diferença no posicionamento no *ranking*, já que as demais estão no “*top 20*”, enquanto a MRV está da 185ª posição. Pode ser que essa falta de diversificação de atuação seja um dos motivos para essa diferença de posição. Lembrando também que a MRV é uma empresa mais nova que as demais e que subiu no *ranking*, aproveitando o *gap* ocasionado pela Operação Lava Jato. É possível perceber, ainda, que a empresa primeiramente diversificou sua atuação no Brasil, para somente no ano de 2020 conseguir se internacionalizar. Verifica-se que essa diversificação é uma estratégia importante para as organizações, haja vista a diminuição de riscos, conforme explorado por Mutti, Bridi e Miranda (2018).

Em relação à preocupação com o meio ambiente, todas as empresas possuem informações sobre o assunto, sendo que a MRV possui empreendimentos de energia fotovoltaica; a CSCEC investe em construções verdes e proteção ambiental; a Vinci com a construções com soluções sustentáveis e inovadoras; e a Skanska, que no ano de 2000, foi a primeira empresa a receber a certificação ISO 14000 e, no ano de 2018,

construiu a primeira pedreira sem emissão de poluentes na Suécia.

Já em relação à atuação próxima à população, é possível perceber que todas estão preocupadas em manter um relacionamento mais humano com as pessoas. Nesse sentido, a Teoria das “5 Forças de Porter” imprime a importância da fidelização do cliente. Nesse contexto, a empresa MVR iniciou essa ligação por meio do esporte. A CSCEC foi por meio de soluções imediatas nas catástrofes ambientais e crises como as guerras, em que construiu casas temporárias, evacuação de funcionários e hospitais como no caso da Covid-19. Já a empresa Vinci teve como única aproximação com a população registrada na sua linha do tempo a construção de estádios para a Copa do Mundo de 1998, sendo a França sede e campeã da competição. A Skanska possui aproximação com a população pela construção de hospitais e escolas, além de no ano de 2005 iniciar uma visão de zero acidentes de trabalho, zero violações éticas e zero incidentes ambientais.

É possível perceber, ainda, que todas possuem uma ampla rede de subsidiárias, o que mostra a Teoria da Perspectiva de *Network* (Silva; Chauvel; Bertrand, 2010; Carneiro; Dib, 2006; Machado Neto; Almeida, 2008), na prática das organizações estudadas, em que as subsidiárias colaboram para o aumento da rede de relacionamentos e parcerias das empresas, fortalecendo-as no mercado.

Em relação a investimentos em ciência e tecnologia, percebe-se que todas as empresas possuem dados sobre essa atuação, como por exemplo, a CSCEC com o lançamento de um satélite no ano de 1999, ganhando um prêmio de progresso em ciência e tecnologia e a Vinci por meio da empresa Cobra IS que possui foco na tecnologia industrial. Dessa maneira, analisando os exemplos incorporados neste estudo, concorda-se com Mutti (2004) quando a autora afirma que investir em tecnologia é um pré-requisito para a competitividade internacional.

Em relação às Teorias da Internacionalização, os dados diretos não foram achados na pesquisa realizada sobre as empresas, que pudessem contribuir para a análise do Empreendedorismo Internacional, já que é uma teoria focada nos gestores das organizações. Por mais que não se tenham dados concretos, acredita-se que todos os gestores exploraram as oportunidades internacionais com sucesso, levando as organizações ao *ranking* das 200 maiores empresas do ramo da EC no ano de 2022. Vale ressaltar, ainda, que as Teorias do Diamante de Porter e a Dupla Estrela de Mutti (2004) trazem como determinante que as empresas saibam lidar com as oportunidades em tempos de incertezas como guerras, Pandemia do Covid-19,

acontecimentos políticos e intempéries, entre outras possibilidades. Dessa maneira, é possível perceber que as organizações souberam lidar com essas oportunidades, como pode ser visto na linha do tempo de cada uma delas, constante no capítulo dos Resultados. Como por exemplo, observa-se a CSCEC que iniciou seus estudos para operar no Brasil, mesmo ano da Operação Lava Jato, o que provavelmente tenha sido uma estratégia de gestão por visualizar uma oportunidade de entrada em um mercado que estava abalado. A Pandemia de Covid-19 oportunizou a construção de hospitais de campanha ao redor do mundo pela CSCEC, bem como a construção de casas residenciais pela MRV.

Para finalizar esta discussão, foi possível perceber um padrão comportamental entre as empresas, uma vez que todos os tópicos constantes da Figura 30 foram atendidos, como: capital aberto; parceria com governos; diversificação de negócios; preocupação com o meio ambiente; aproximação com a população; rede de subsidiárias; e investimentos em ciência e tecnologia.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

6.1 CONCLUSÕES

Ao construir esta pesquisa em torno do objetivo geral que foi investigar o padrão de operação de quatro empresas de engenharia e construção, com atuação internacional, que figuram no *ranking* das maiores do mundo, compreendeu-se que as práticas verificadas na trajetória das organizações possibilitam a formação de uma visão abrangente acerca das Teorias estudadas ao longo do trabalho.

A partir dos dados coletados e pela análise da linha do tempo das empresas é possível considerar que existe um padrão de operação entre elas, e que essas decisões comuns as tornam competitivas no mercado internacional, atingindo o objetivo geral e específicos propostos para estudo.

Por meio do desenvolvimento do trabalho foi possível verificar que os conceitos relativos às teorias estudadas, possibilitam um maior aprendizado sobre a internacionalização e a competitividade, uma vez que essas teorias foram vistas na prática das empresas estudadas. Dessa maneira, analisou-se que o comportamento das organizações expostas ao longo da análise da linha do tempo de cada uma delas, trouxe vários aprendizados que podem ser aplicados futuramente pela graduanda em sua prática profissional, em uma empresa de Construção Civil ou em qualquer outra empresa que tenha como objetivo ser competitiva no mercado e expandir geograficamente sua atuação.

Como visto no capítulo anterior e observando a linha do tempo das organizações, houve uma mudança na operação de algumas delas, a partir de catástrofes, a exemplo do caso da Pandemia de Covid-19 que assolou o mundo, em que elas identificaram uma oportunidade de crescimento. Além disso, fica claro que a aproximação com o governo e parcerias público-privadas auxilia no crescimento e fortalecimento de sua atuação e permanência no mercado, seja nacional ou internacional.

Dessa forma, o estudo possibilitou uma visão abrangente sobre a importância da competitividade e das teorias para a internacionalização, bem como para uma melhor tomada de decisão, respondendo a todas as questões de pesquisa e objetivos elencados para este trabalho.

6.2 SUGESTÕES

Dessa maneira, sugere-se para pesquisas futuras que sejam aprofundadas sobre as Teorias da Internacionalização com abordagem econômica quais sejam: Poder de Mercado; Internalização; e Paradigma Eclético. Essas teorias auxiliarão na análise financeira das organizações.

Além disso, é possível um maior aprofundamento na Teoria do Empreendedorismo Internacional, contactando com os gestores das organizações para ter uma visão interna das ações tomadas e melhor compreender como se deu o desenvolvimento das organizações ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, M. S. **Panorama da operação de empresas de engenharia e construção após o início da Pandemia da Covid-19 no Brasil**. 2021. TCC (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/228578>. Acesso em: 06 maio 2024.
- BLUME, B. A.; CEOLIN, M. **Operação Lava Jato: o que é?** 2016. Disponível em: https://www.politize.com.br/lava-jato-combate-corrupcao/?https://www.politize.com.br/&gad_source=1&gclid=Cj0KCCQjw_-GxBhC1ARIsADGgDjuhVuobY2rvtOHC_I0a5eebwU_rVht7tOmsV43Uc7puPo2Nm_uoSroaApa-EALw_wcB. Acesso em: 6 maio 2024.
- BROWN, A. Os 200 principais. **Revista CLA – Construção Latino-Americana**. p. 25-31, set./out. 2022. Disponível em: https://digimag.construcaolatinoamericana.com/magazine/reader/235047?_gl=1*1doxp5l*_ga*OTE5NTQxNjA0LjE2OTM5MTY3NDg.*_ga_2HZYEX5BQN*MTY5NDc5OTY0Ni4yLjEuMTY5NDc5OTczNi41OS4wLjA. Acesso em: 27 set. 2023.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Construção cresce forte e impulsiona economia do país**. 2023. Disponível em: <https://cbic.org.br/construcao-cresce-forte-e-impulsiona-economia-do-pais/#:~:text=Pelo%20segundo%20ano%20consecutivo%2C%20o,a%20relev%C3%A2ncia%20socioecon%C3%B4mica%20do%20setor>. Acesso em: 20 set. 2023.
- CAMPOS, M. A. **Internacionalização da construção: análise do comportamento de empresas estrangeiras no Brasil de 2010 a 2016**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade do Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/177261/TCC%20Marlon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 mar. 2024.
- CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 1-25, 2008. DOI: <https://doi.org/10.18568/1980-4865.211-25>. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/46>. Acesso em: 6 fev. 2024.
- CORP, G. L. Conheça o novo perfil do imigrante brasileiro nos Estados Unidos. **G1 Economia**. 2023.. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/especial-publicitario/gondim-law/noticia/2023/12/14/conheca-o-novo-perfil-do-imigrante-brasileiro-nos-estados-unidos.ghtml>. Acesso em: 31 maio 2024.
- CRISTOFOLINI, D. **Análise das maiores construtoras internacionais e seu comportamento à luz da economia global e local**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/177301>. Acesso em: 30 jan. 2024.

CSCEC. **Company Structure**. 2017. Disponível em: https://english.cscec.com/AboutCSCEC/OrganizationalStructure_en/. Acesso em: 31 out. 2023.

CSCEC. **Overview of organizational structure of CSCEC**. 2020. Disponível em: <https://english.cscec.com/tzgx/prh/202009/P020200924593991235832.pdf>. Acesso em: 31 out. 2023.

CSCEC. **Sobre nós – visão geral**. 2023. Disponível em: <https://ccstc.cscec.com/>. Acesso em: 31 out. 2023.

DEPOSITPHOTOS. **Vista da sede da CSCEC em Pequim**. 2008. Disponível em: <https://depositphotos.com/br/editorial/view-headquarters-head-office-cscec-china-state-construction-engineering-corporation-244654434.html>. Acesso em: 31 out. 2023.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Estreia: chinesa supera VisaNet e faz maior abertura de capital do ano**. 2009. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2407200924.htm>. Acesso em: 4 nov. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL POWERS OF CONSTRUCTION [GPoC]. **GPoC 2022**. 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/at-deloitte-global-powers-of-construction-2023.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2024.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgqwNkCgnc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 set. 2023.

HABITABILITY. **Resia: Incorporadora da MRV&CO nos EUA muda de nome**. 2022. Disponível em: <https://habitability.com.br/resia-incorporadora-da-mrvco-nos-eua-muda-de-nome/>. Acesso em: 31 out. 2023.

HAYES, M. **New Vinci HQ is sustainable construction exemplar**. 2021. Disponível em: <https://www.construcaolatinoamericana.com/news/new-vinci-hq-is-sustainable-construction-exemplar/8013179.article>. Acesso em: 11 dez. 2023.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>. Acesso em: 23 jan. 2024.

LIN, S. Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences. *In: 1er Colloque Franco-Tchèque: Trends in International Business*, Université Jean Moulin Lyon, France, 2010. Disponível em: <https://shs.hal.science/halshs-00692465/document>. Acesso em: 6 fev. 2024.

MACHADO NETO, A. J.; ALMEIDA, F. C. A internacionalização da indústria calçadista francana. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 88-111, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000800006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/tgYyZGvzYmmVv9hLvQ6Nmb/abstract/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: 6 fev. 2024.

MARCONDES, F. S.; BUENO, L. S.; SANTOS, V. Z. O impacto da invasão norte-americana no aspecto cultural brasileiro. **Revista Pandora Brasil**, n. 83, jun. 2017. Disponível em: https://revistapandorabrasil.com/revista_pandora/letras_83/fernando_luana_vanessa.pdf. Acesso em: 31 maio 2024.

MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 37–52, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000200004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/fXkqBFVnrB5khz57gGxLxLy/#>. Acesso em: 29 fev. 2024.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n.2, p. 387-400, 1989. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90009-8](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(89)90009-8). Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1419004>. Acesso em: 30 jan. 2024.

MORDOR INTELLIGENCE. **Indústria de construção da China – Análise de tamanho e participação – Tendências e previsões de crescimento (2024-2029)**. 2023. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/market-analysis>. Acesso em: 4 abr. 2024.

MRV ENGENHARIA. **História**. 2023. Disponível em: <https://www.mrv.com.br/institucional/pt/a-mrv/historia>. Acesso em: 4 out. 2023.

MRV NO ESPORTE. **Acompanhe as equipes**. 2023. Disponível em: <https://mrvnoesporte.com.br/>. Acesso em: 18 out. 2023.

MUTTI, C. N.; BRIDI, P. E. H.; MIRANDA, A. M. **Tomada de decisão e estratégias para a internacionalização da construção**. Florianópolis: Ed. Secco, 2018.

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

MUTTI, C. N. **The South American construction from the perspective of Brazilian contractors and challenges faced**. 2023. Palestra proferida em Construction Management and Engineering. (Material cedido pela autora).

PACHECO, C. D. **Panorama recente da operação de empresas de engenharia e construção: tomada de decisão e perspectivas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2019.

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M. J. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. **Produto & Produção**, v. 19, n. 3, p. 23-41, 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/93337/54080>. Acesso em: 17 jan. 2024.

PETERS, C. **As 50 maiores construtoras**. 2020. Disponível em: <https://www.construcaolatioamericana.com/news/As-50-maiores-construtoras-2020/3146668.article>. Acesso em: 6 maio 2024.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-168. Disponível em: https://www.academia.edu/2917938/A_vantagem_competitiva_das_na%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 29 fev. 2024.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REVISTA GC. **CSCEC é a marca de construção mais valiosa do mundo, aponta consultoria**. 2023. Disponível em: <https://grandesconstrucoes.com.br/Noticias/Exibir/cscec-e-a-marca-de-construcao-mais-valiosa-do-mundo-aponta-consultoria>. Acesso em: 31 out. 2023.

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

RODRIGUES, N. G. A. **Discutindo estratégias competitivas**. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Goiânia, 2014. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/309.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2024.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, out. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233573051_SME_Internationalization_Research_Past_Present_and_Future. Acesso em: 30 jan. 2024.

SILVA, M. G. F.; ROCHA, A. M. C.; FIGUEIREDO, O. Medindo o construto da distância psíquica. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n.14, p. 85-106, 1º sem. 2007. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/17/123>. Acesso em: 23 jan. 2024.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de Pequenas Empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Gestão &**

Regionalidade, [S. l.], v. 26, n. 76, 2010. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n76.199>. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/199. Acesso em: 6 fev. 2024.

SKANSKA. **Skanska head office**. 2023. Disponível em: <https://www.skanska.se/en-us/about-skanska/contact-us/kontor/skanska-head-office/>. Acesso em: 21 dez. 2023.

SKANSKA. **What we do**. 2016. Disponível em: <https://group.skanska.com/about-us/our-services/>. Acesso em: 21 dez. 2023.

SOARES, C. C. **Estratégias de Internacionalização**. Ribeirão Preto: Export Manager, 2008. Disponível em: <http://www.exportmanager.com.br>. Acesso em: 23 jan. 2024.

SUPERVASCO.COM. **Conheça mais detalhes da história da MRV, patrocinadora do Vasco**. 2008. Disponível em: <https://www.supervasco.com/noticias/conheca-mais-detalhes-da-historia-da-mrv-patrocinadora-do-vasco-23875.html>. Acesso em: 4 out. 2023.

VAZ, A. C. N. Repensando a participação política: uma análise do estado-da-arte à luz da problemática da representação política nos Conselhos Gestores. **Revista do Observatório do Milênio de Belo Horizonte**, n. 2, p. 103-122, 2009. Disponível em: > <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/planejamento/2019/revista%20n%C2%BA1%20-%20ano2.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2024.

VINCI. **Forging a sustainable world: about us**. 2023. Disponível em: <https://www.vinci.com/vinci.nsf/fr/index.htm>. Acesso em: 4 dez. 2023.