



Geopolítica e estratégias de internacionalização: caso de uma multinacional brasileira de engenharia

Geopolitics and internationalization strategies: the case of a Brazilian engineering multinational corporation

Bernardo Meyer^[a]

^[a] Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), professor da Universidade Estácio de Sá, São José, SC - Brasil, e-mail: bernardo_meyer@hotmail.com

Resumo

Países costumam ter importantes interesses na esfera internacional, apoiados por estratégias geopolíticas. Essas estratégias são conduzidas tanto pelos próprios governos, geralmente apoiados na diplomacia, quanto por empresas nacionais. Por isso, muitas vezes, empresas recebem o suporte de seus governos nacionais para se internacionalizarem. O objetivo do trabalho é analisar a atuação de uma empresa multinacional brasileira no mercado internacional de serviços de engenharia e sua interface com a geopolítica do seu governo de origem. A base teórica está centrada essencialmente nas contribuições de Lecraw (1977), Lal (1983), Guedes (2006), Carter, Clegg and Kornberger (2008), García-Canal e Guillén (2008), Guillén e García-Canal (2009), Mazzola, Oliveira Jr. e Gião (2010) e Meyer (2011). A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa, em que foram analisadas as percepções de gestores acerca da influência da geopolítica nas estratégias de internacionalização da empresa. A unidade de análise é organizacional e tem como foco uma empresa multinacional brasileira que atua com destaque na área de engenharia consultiva. A análise revela que uma empresa prestadora de serviços de engenharia de um país emergente não pode prescindir do apoio governamental para alavancar sua participação internacional e competir com empresas de países desenvolvidos, as quais têm acesso aos recursos de

que necessitam. As conclusões apontam para o fato de que a utilização de estratégias políticas caracteriza-se de importância vital para a obtenção do apoio governamental com impacto no desempenho da organização e sucesso do empreendimento.

Palavras-chave: Geopolítica. Estratégia. Multinacional. Engenharia.

Abstract

Countries have important interests in the international arena, which are supported by geopolitical strategies. These strategies are conducted by the governments themselves, generally are supported by diplomacy, but also by national corporations. This is why, many times, companies are supported by their home governments in their efforts to internationalize their operations. The goal of this paper is to analyze the behavior of a Brazilian multinational corporation in the international market of engineering services and its interface with home government geopolitics. The theoretical base of this paper is centered in the contributions of Lecraw (1977), Lal (1983), Guedes (2006), García-Canal e Guillén (2008), Carter, Clegg and Kornberger (2008), Guillén e García-Canal (2009), Mazzolla, Oliveira Jr. e Gião (2010), Meyer (2011). The research strategy used was case study with qualitative characteristics, analyzing the perception of managers on the influence of geopolitics in the company's internationalization strategies. The unit of analysis is organizational and the organization studied is a Brazilian multinational corporation that operates in the consultative engineering market. The main contribution of this paper is demonstrate how an engineering services providing company, originated from an emerging country, needs the government support to leverage its international operations and to compete with competitors from developed countries, which have access to the resources they need. In order to obtain this support it is necessary to use political strategies.

Keywords: Geopolitics. Strategy. Multinational. Engineering.

Introdução

Os diferentes países costumam ter importantes interesses na esfera internacional, apoiados por estratégias geopolíticas. Essas estratégias são levadas a cabo tanto pelos próprios governos, geralmente apoiadas na diplomacia, quanto por suas empresas nacionais. Por isso, muitas vezes, empresas recebem o importante apoio de seus governos nacionais para se internacionalizarem. Trata-se de uma prática corrente, principalmente por parte de governos de países de economias maiores e que, conseqüentemente, acabam tendo maior capacidade de influência no cenário internacional.

O Brasil tem praticado essa política ao ampliar sua influência na América Latina de diversas maneiras, uma das mais importantes tem sido por meio de financiamento e desenvolvimento de infraestrutura. Nesse quesito, as empresas brasileiras têm desenvolvido uma diversidade de projetos de infraestrutura em países da região, contando com o apoio do governo nacional, o que tem consolidado seu papel de líder regional. Observa-se um comportamento similar nos países da África Lusófona, onde a presença de empresas de engenharia brasileiras tem sido crescente, especialmente em razão do apoio dado pelo governo do Brasil.

Nesse contexto, a geopolítica do governo brasileiro passa a ser considerada um elemento estratégico para a determinação dos rumos da internacionalização das empresas do setor. Isso demonstra que há uma relação direta entre a geopolítica

do Brasil e os interesses das empresas do ramo de engenharia em expandir seu mercado.

O objetivo do trabalho é analisar a atuação de uma empresa multinacional brasileira no mercado internacional de serviços de engenharia e sua interface com a geopolítica do governo de origem. A organização estudada expandiu, nos últimos dez anos, sua internacionalização, tendo como apoio as políticas do governo brasileiro na África e na América Latina. Por meio do estudo, foi possível conhecer como uma empresa multinacional brasileira do ramo de engenharia beneficia-se da geopolítica internacional do seu país de origem em seus esforços de internacionalização.

A base teórica deste trabalho está apoiada, principalmente, nas contribuições de Guedes (2006) e Carter, Clegg e Kornberger (2008) quanto à interface entre estratégias organizacionais e interesses geopolíticos governamentais; nas contribuições de Galvão e Catermol (2008), Mazzola, Oliveira Jr. e Gião (2010) e Meyer (2011) sobre a atuação internacional das empresas brasileiras de engenharia; e de Lecraw (1977), Lal (1983), García-Canal e Guillén (2008), Guillén e García-Canal (2009) com relação às estratégias políticas praticadas por empresas multinacionais de países emergentes.

A estratégia de pesquisa realizada foi a de estudo de caso, com características qualitativas, em que foram analisadas as percepções de gestores acerca da influência da geopolítica nas estratégias de internacionalização da empresa. Os dados foram coletados de três fontes distintas, como entrevistas, observação não participante e análise documental, caracterizando a triangulação a que se refere Eisenhardt (1989).

A contribuição deste trabalho reside em evidenciar a interessante relação de dependência entre a empresa de engenharia estudada e os interesses geopolíticos nacionais, a qual tem sido pouco explorada na literatura na área de estratégia. Portanto, espera-se por meio deste artigo contribuir para evidenciar esse fenômeno, a fim de que se possa melhor compreender a dinâmica envolvendo a estratégia organizacional e a geopolítica de um país.

Estratégia e geopolítica no setor de engenharia

O processo de formulação estratégica nas organizações recebe uma grande variedade de influências de inúmeros *stakeholders* envolvidos. Em se tratando de estratégias internacionais, esse processo pode ser ainda mais complexo por envolver, em muitos casos, diferentes países, cada qual com suas particularidades.

No entanto, uma influência pouco explorada pelos autores do campo da estratégia tem sido a da geopolítica de um país sobre suas empresas nacionais. Isso ocorre mesmo sabendo-se que *estratégia* e *política* são conceitos que se retroalimentam. Como destacam Carter, Clegg e Kornberger (2008), a estratégia é algo político que existe em um mundo altamente politizado.

O tamanho e a capacidade de influência de um governo são capazes de apoiar ou até mesmo desestimular fortemente a estratégia de internacionalização de uma organização em uma dada direção. Na ótica de Carter, Clegg e Kornberger (2008), empresas e governos podem apoiar-se mutuamente, no cenário internacional, uma

vez que seus interesses estão cada vez mais emaranhados. Por isso, empresas que atuam ativamente na esfera política têm condições de obter resultados favoráveis.

Um motivo que também conduz as empresas a buscarem o apoio dos governos de seus países de origem é a incerteza e a falta de conhecimento sobre os negócios internacionais. Empresas multinacionais têm relutado em se imiscuir em assuntos de governos de destino e, por essa razão, utilizam-se da influência sobre o governo de origem como o mais importante componente de sua estratégia política internacional (BONARDI, 2004; KOLK; PINKSE, 2007).

O crescimento da importância das corporações no cenário mundial pode ser também, parcialmente, atribuído à terceirização das funções do Estado para a iniciativa privada (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008). Até mesmo a guerra, uma das funções mais exclusivas de uma nação, vem sendo, atualmente, terceirizada a corporações, como se pode perceber na ocupação na Segunda Guerra do Golfo, com as empresas Haliburton e Blackstone, no Iraque.

As empresas de engenharia atuam em um setor em que predomina o foco no conhecimento técnico e nas redes de relacionamento (MAZZOLA; OLIVEIRA Jr.; GIÃO, 2010). Por isso, estratégias voltadas para o desenvolvimento de parcerias e alianças que permitam à empresa expandir sua capacidade técnica e de relacionamento são vitais para a sobrevivência no setor (MEYER, 2011). O governo surge então como um importante aliado de uma empresa de engenharia, pois consegue aportar recursos valiosos no setor, como capacidade de financiamento, confiabilidade e contatos com atores-chave no país de destino (MEYER, 2011).

Com tudo isso, o governo nacional acaba tornando-se um importante elemento de combate aos riscos políticos que as empresas de engenharia enfrentam no exterior. Os principais riscos políticos enfrentados descritos na literatura são as expropriações e desapropriações (CLICK; WEINER, 2010; COLTRO, 2000; DELIOS; HENISZ, 2000; HENISZ, 2000; LI, 2009).

As estratégias que incorporam parcerias desenvolvidas com governos são uma maneira de obter um “selo de aprovação” e, conseqüentemente, maior legitimação para suas operações. Os governos têm essa capacidade de aumentar a respeitabilidade e a confiabilidade das parcerias em que se envolvem (BODDEWYN; BREWER, 1994). A conquista do apoio de um governo nacional ou doméstico é um fator diferencial para a legitimidade de uma empresa estrangeira operando em outro país.

Os mercados internacionais de engenharia são conhecidos por sua competitividade, fato que tem feito com que os governos assumam uma política de apoio às suas empresas nacionais (GALVÃO; CATERMOL, 2008). Isso se reveste de importância ainda maior quando se leva em consideração que governos de outros países estão fazendo o mesmo com suas empresas nas regiões que lhes interessam geopoliticamente.

A forma de financiar o projeto no exterior é um elemento central na estratégia de qualquer empresa de engenharia. Por isso, é comum que elas busquem nos governos dos seus países de origem uma fonte para financiar seus projetos no exterior. Assim, caso o projeto esteja sendo desenvolvido em uma região que seja do interesse geopolítico do país de origem, haverá maiores oportunidades de financiamento.

No Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) tem sido a principal fonte de financiamento, de longo prazo, para exportações

nacionais, sendo os principais setores apoiados os de exportações de bens de capital e de serviços de engenharia e construção para países da África e América Latina, os quais são responsáveis por mais de 80% dos desembolsos anuais (ANTUNES, 2007; CATERMOL, 2008).

Os governos nacionais, ao escolherem as regiões em que há interesse em exercer influência geopolítica, passam a apoiar empresas nacionais a expandirem suas atividades nesses países (GUEDES, 2006). As empresas, por sua vez, aproveitam-se desse cenário e do apoio do governo para alavancarem financiamentos, acordos internacionais e parcerias que permitam a conquista de contratos em outros países. Isso faz com que as capacidades políticas desenvolvidas sejam consideradas específicas, ou seja, elas funcionam em apenas uma região ou com um grupo de países específicos (GARCÍA-CANAL; GUILLÉN, 2008).

O foco de atuação das empresas brasileiras parece evidenciar essa especificidade. As atividades de empresas de engenharia brasileiras em países da América do Sul, por exemplo, são do interesse do governo brasileiro, pois contribuem para o desenvolvimento econômico do Brasil e para o fortalecimento de sua posição geopolítica (ANTUNES, 2007).

As empresas de engenharia se utilizam de uma postura proativa em sua atuação internacional, pois, à medida que recebem diversas influências do ambiente externo, também o influenciam (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983; CHILD, 1972; SENAUX, 2009; TAN; TAN, 2005). Por isso, as empresas de engenharia buscam influenciar a geopolítica de seus governos de origem de maneira que tenham seus interesses atendidos. Isso ocorre por meio de estratégias políticas específicas (MEYER, 2011).

A relevância das estratégias políticas utilizadas por organizações em processo de internacionalização é evidente também quando se observa que por meio dessas estratégias é possível minimizar os efeitos negativos de *foreignness* que incidem sobre empresas atuando em mercados estrangeiros (LUO; ZHAO, 2009).

A capacidade política de empresas multinacionais de países emergentes é ressaltada como diferencial competitivo por autores como Lecraw (1977), Lal (1983), García-Canal e Guillén (2008) e Guillén e García-Canal (2009). A habilidade em lidar com governos de destino e com o risco político de mercados de países menos desenvolvidos são vantagens demonstradas por empresas multinacionais de países emergentes em relação a seus concorrentes de países desenvolvidos (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009). Segundo esses autores, isso ocorre fundamentalmente pelas habilidades desenvolvidas na atuação em seus mercados domésticos, os quais apresentam elevado risco político.

Método

Este trabalho foi baseado em um estudo de caso qualitativo que analisou as estratégias políticas da multinacional brasileira Alpha Engenharia em sua atuação em mercados externos. A escolha da empresa obedeceu a quatro critérios básicos: (a) ser brasileira, com controle acionário brasileiro; (b) desempenho destacado no setor de serviços de engenharia consultiva; (c) a natureza de sua atividade estar essencialmente relacionada a decisões políticas no âmbito dos vários atores do Estado;

e (d) reconhecida experiência internacional consolidada em diferentes países da África, da América Latina e da América do Norte. A unidade de análise é organizacional e a organização estudada é uma empresa multinacional brasileira que atua na área de engenharia consultiva. O nome da empresa foi alterado nesse artigo para preservar a sua identidade.

A organização atua no mercado nacional desde 1965, principalmente nas áreas de (a) energia; (b) petróleo e gás; (c) infraestrutura; (d) indústrias de base. Sua internacionalização iniciou-se em 1977, quando participou do desenvolvimento de um contrato de construção de uma usina hidrelétrica no Uruguai. Atualmente, a empresa conta com filiais no México, no Peru e em Angola.

A justificativa para a realização de um estudo de caso único está apoiada no que Yin (2001) denominou de *estudo de caso revelador*, ou seja, quando um pesquisador tem a oportunidade de analisar um fenômeno difícil de ser investigado pela dificuldade de acesso aos dados. Além disso, acredita-se que a melhor compreensão de casos específicos de internacionalização de empresas de países emergentes auxilia no entendimento da internacionalização de multinacionais oriundas desses países (RAMAMURTI, 2004).

Os estudos de caso de internacionalização de empresas de países emergentes são especialmente importantes no intuito de revelar novos padrões de internacionalização, uma vez que a literatura da área é dominada por estudos em organizações norte-americanas e da Europa Ocidental.

Para a obtenção dos dados primários, foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas com 12 pessoas. Dos entrevistados, 11 eram gestores da Alpha Engenharia, enquanto um não tinha vínculo com a organização, mas constituía-se em um respondente-chave pela relação próxima que mantém com um dos vice-presidentes da empresa estudada. Para realizar as entrevistas foi utilizada a abordagem *bottom-up*, na qual as entrevistas se iniciam por aquelas pessoas que estão nos níveis hierárquicos inferiores para, em seguida, serem entrevistados os ocupantes de cargos mais elevados na hierarquia da empresa.

A coleta de dados foi realizada no período de 2008 a 2011, iniciou-se por meio de análise de documentos e os dados das entrevistas foram complementados pela observação não participante. Os dados secundários foram obtidos em consultas às seguintes fontes: (a) periódicos acadêmicos de circulação internacional e nacional; (b) documentos da empresa; (c) documentos governamentais sobre o setor de atuação da organização; e (d) jornais e revistas referentes aos negócios de empresas de engenharia e construção e sua interface com o poder público, os quais geraram uma grande quantidade de reportagens sobre o assunto. Essas reportagens foram importantes para revelar alguns detalhes e aspectos que ilustraram o modo de atuar das empresas do ramo de engenharia e construção no que tange a seu relacionamento com o poder público.

Os dados foram triangulados (EISENHARDT, 1989) com aplicação da análise de conteúdo. A separação dos temas em categorias de análise auxiliou na identificação das inúmeras abordagens e dos conceitos sobre os mesmos temas.

Análise e discussão dos dados

A natureza complexa dos projetos de engenharia, em virtude de seu elevado custo e do impacto que costumam ter na sociedade, faz com que o risco de se atuar em outros países possa ser elevado, o que leva a empresa estudada a ser bastante cautelosa em relação aos empreendimentos com os quais se envolve no exterior.

Os problemas que a empresa Alpha enfrentou em um de seus primeiros projetos internacionais, a construção do Metrô de Bagdá, no Iraque, na década de 1980, fizeram com que tivesse uma postura ainda mais cuidadosa em relação à sua internacionalização. Na ocasião, a empresa não conseguiu receber o que lhe era devido, caracterizando um elevado prejuízo, relatou seu presidente.

A necessidade de se buscar reduzir os riscos inerentes à atuação internacional levou a empresa a desenvolver estratégias integradas às iniciativas do governo brasileiro. Essa era a forma de estar mais protegida dos riscos dos negócios internacionais. O governo brasileiro tem atuado de forma conjunta com a empresa por meio de suas empresas estatais, do BNDES e de acordos presidenciais firmados com outros países. A primeira vantagem de se ter uma estratégia organizacional alinhada à estratégia geopolítica do país de origem é que o negócio passa a gozar de maior legitimidade e respeito no país de destino, uma vez que o apoio do país de origem passa essa imagem, reforçando o que destacam Boddewyn e Brewer (1994).

A utilização do governo de origem como um apoiador da empresa perante o governo do país de destino como um componente central na estratégia internacional de muitas organizações é descrita por Bonardi (2004) e Kolk e Pinkse (2007). A Alpha baseia-se fortemente no apoio e nos acordos assinados pelo governo brasileiro com outros países para conquistar seus contratos no exterior. Essa seria uma segunda vantagem associada ao alinhamento da empresa com a geopolítica de seu país.

O governo brasileiro articulou um consórcio formado pela Eletrobrás, a Andrade Gutierrez, a OAS, a Odebrecht, a Alpha e a peruana GTZ para a construção de cinco hidrelétricas na Amazônia Peruana, como parte de um tratado binacional entre os dois países com o objetivo de exportar energia peruana para o Brasil (COIMBRA, 2010). Esse tipo de ação do governo brasileiro representa um grande apoio no sentido de levar empresas brasileiras à conquista de contratos internacionais, ao criar um ambiente favorável à operação das empresas nacionais de engenharia. Além disso, o governo, por intermédio de suas ações, contribui para aumentar a legitimidade da empresa e reduzir os graves riscos políticos existentes em uma operação internacional, tema abordado por Hennisz (2000), Delios e Hennisz (2000), Coltro (2000), Li (2009) e Click e Weiner (2010). Um acordo internacional como esse também fortalece a influência geopolítica do Brasil na América Latina.

Segundo um dos vice-presidentes da Alpha, é sempre mais fácil atuar em regiões onde a influência geopolítica de seu país é maior. O apoio de um governo nacional para que empresas consigam obter contratos internacionais é um elemento que pode gerar diferenciais competitivos para a empresa, ou grupo de empresas envolvidas, uma vez que dão a elas maior peso e credibilidade. Essa é uma clara manifestação do “selo de aprovação” a que se referem Boddewyn e Brewer (1994).

Muitos dos contratos internacionais conquistados pela Alpha são resultados de negociações desenvolvidas no Brasil. Isso ocorre principalmente quando a empresa está associada ou prestando serviço a uma empresa brasileira, muitas vezes controlada pelo governo, como a Petrobras e a Eletrobrás. Portanto, a atuação política no território de origem da empresa pode auxiliar sua internacionalização. Assim, muitas das estratégias políticas no mercado externo se iniciam no próprio país de origem.

Outro resultante da ligação entre a empresa e o governo do Brasil é o desenvolvimento de maior competitividade, o qual acaba sendo um somatório dos anteriores. Sem o relacionamento privilegiado com seu governo nacional, não teria condições de competir com empresas de outros países, pois as concorrentes estrangeiras recebem forte apoio dos governos nacionais.

Observou-se que os concorrentes internacionais da empresa costumam atuar em regiões do planeta em que os seus governos nacionais têm capacidade de atuar geopoliticamente. Dificilmente empresas de outros países aventuram-se em mercados estrangeiros quando não estão acompanhadas do apoio do país de origem. Segundo o diretor internacional:

[...] as grandes concorrentes, hoje, são empresas espanholas, as quais são fortemente apoiadas e subsidiadas por seu governo nacional. Na América Central, por exemplo, eles entram muito agressivos com créditos de impostos, subsídios e empréstimos oferecidos pelo governo espanhol. (ENTREVISTA COM DIRETOR INTERNACIONAL)

Uma vez que o mundo está dividido em zonas de influência geopolítica de determinadas nações, as empresas de engenharia, por sua vez, costumam atuar dentro dessas zonas de seus países de origem. Segundo um dos vice-presidentes da Alpha, há um único país furando essas zonas de influência, a China, pois eles fazem “*trade off entre commodities e serviços de engenharia*” (ENTREVISTA COM VICE-PRESIDENTE DE ENERGIA E RECURSOS HÍDRICOS).

Isso é uma forma de a China ter acesso aos recursos naturais e minerais de que necessita para sustentar seu crescimento em ritmo acelerado, oferecendo algo em troca que auxilie no crescimento do país com o qual está negociando. A engenharia chinesa entra como moeda de troca na negociação do seu governo com outros países na busca por recursos.

A China tem trabalhado intensamente para aumentar seus laços econômicos com os países do continente africano com vistas a poder ter acesso aos recursos naturais de que precisa para manter o seu nível de crescimento (ZAKARIA, 2008). A engenharia chinesa entra como moeda de troca na negociação do seu governo com outros países na busca por recursos. Por essa razão, o país asiático tem feito muitos investimentos em infraestrutura nesses países.

As empresas chinesas, no entanto, não circunscreveram sua prospecção de novos mercados ao continente africano. A atuação dessas empresas também se insere em diferentes partes do globo na busca por novas oportunidades de mercado. Assim, as empresas chinesas de engenharia estão dominando o mercado africano e, agora, iniciam uma travessia do Oceano Atlântico para competir por contratos na América Latina. Empresas brasileiras de engenharia relatam que já têm perdido contratos para empresas chinesas na região; apesar disso, as empresas do Brasil ainda

dominam a exportação de serviços na América Latina com uma participação de mercado que varia entre 50 a 60% (RODRIGUES, 2009).

Isso demonstra claramente que a agressiva geopolítica do governo chinês está abrindo mercados para suas empresas de engenharia e ocupando espaços antes de outras empresas com outras nacionalidades. No entanto, a China não é o único país que atua dessa forma e vários outros também favorecem suas empresas nacionais em sua atuação internacional. As empresas espanholas de engenharia também têm sido muito competitivas na América Central devido ao relacionamento que seus governos têm com o governo espanhol.

Outra vantagem de se ter uma estratégia organizacional alinhada à geopolítica nacional é a capacidade de se obter auxílio governamental que permita à organização obter maior competitividade em relação a seus concorrentes internacionais.

A atuação da Alpha se dá, quase que exclusivamente, em regiões onde o Brasil tem interesses estratégicos e exerce sua liderança regional: na América Latina e no Cone Sul da África. Outro relevante fator que tem facilitado a inserção da empresa no mercado da América Espanhola é o poder econômico e político do Brasil na região. O país tem exercido uma influência geopolítica bastante grande nesses países, e muitos estão na órbita da zona de influência direta da economia brasileira. É possível verificar uma relação direta entre a geopolítica do governo brasileiro e a expansão internacional da empresa Alpha.

Guedes (2006) ressalta a intenção do governo brasileiro em garantir sua liderança na região, e um dos instrumentos para fazê-lo é por meio de investimentos e desenvolvimento de infraestrutura conjunta. Inúmeras obras consideradas estratégicas para o Brasil e seus vizinhos são claros exemplos dessa política: a) Itaipu Binacional: entre Brasil e Paraguai; b) Gasoduto Brasil-Bolívia: entre Brasil e Bolívia; c) Aproveitamento hidrelétrico na Amazônia Peruana, entre Brasil e Peru. Nessa mesma linha, Amaral (2008) também ressaltou a importância da região para a diplomacia do país, enquanto que, para Rios (2003), a região é relevante para a expansão do comércio exterior brasileiro. Percebe-se com clareza a existência de uma estratégia geopolítica de fortalecimento da presença brasileira na América do Sul.

A política de atuação internacional do governo brasileiro tem tido um efeito direto sobre as estratégias de expansão da empresa estudada em mercados estrangeiros. A capacidade de assinar acordos, desenvolver tratativas com governos estrangeiros, financiar projetos e abrir operações de empresas estatais em outros países são práticas estratégicas que estimulam a Alpha a acompanhar esse movimento. Na América Latina e nos países da África Lusófona, essa movimentação foi evidente no governo Lula.

As empresas não são agentes passivos à mercê das decisões dos governos. Elas também têm condições de influenciar as políticas e as decisões de *stakeholders*, como o governo. Observou-se que a empresa tem sempre desenvolvido relacionamentos com atores governamentais para explicitar seus interesses e a disposição de contribuir com a política nacional, no intuito de influenciá-los em uma direção que seja exitosa para todos. A estratégia política empregada nessa direção é centrada no relacionamento com integrantes do Ministério das Relações Exteriores e dirigentes do governo federal brasileiro.

Destaca-se aqui o papel ativo da empresa no desenvolvimento de seu ambiente. O ambiente organizacional é também resultado do exercício do voluntarismo e da proatividade da empresa na busca daquilo que deseja (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983; CHILD, 1972; SENAUX, 2009; TAN; TAN, 2005).

Os governos financiam as iniciativas internacionais de suas empresas nas regiões focais de sua geopolítica. No ramo de engenharia, isso é especialmente importante visto que os projetos demandam prazos longos e investimentos vultosos. Além disso, dificilmente governos financiam projetos desenvolvidos por empresas estrangeiras.

Nesse particular, de forma bastante objetiva e enfática, um dos vice-presidentes da Alpha afirmou que “*governos se tornam aliados por meio de financiamentos e dinheiro*” (ENTREVISTA COM VICE-PRESIDENTE DE ENERGIA E RECURSOS HÍDRICOS). Percebe-se, portanto, que o financiamento tem uma importância estratégica para que a Alpha conquiste contratos. No Brasil, isso costuma ocorrer por meio de linhas de financiamento do BNDES. No período compreendido entre 2001 e 2010, o desembolso do banco para obras de empresas de engenharia no exterior aumentou 1185% (MELLO, 2011).

Outra fonte de financiamento utilizada pelo governo para apoiar a Alpha tem sido os fundos de pensão de empresas estatais como Petrobras e Caixa Econômica Federal, responsáveis por substantivos investimentos em empresas de engenharia brasileiras (SOUZA, 2010).

O significativo aumento do montante dos valores financiados pelo BNDES, nos últimos dez anos, a empresas de engenharia para o desenvolvimento de contratos no exterior (MELLO, 2011) é um evidente indicativo de que o governo de Lula utilizou sua geopolítica para abrir os mercados internacionais para as empresas brasileiras da área de engenharia e construção. Em 2007, por exemplo, Antunes (2007) descreve que as operações de financiamento do BNDES para projetos na América do Sul chegavam a 18 bilhões de dólares. Fica claro que a maior parte dos empréstimos foi direcionada para financiar projetos na África e na América Latina (CATERMOL, 2008).

O Ministério das Relações Exteriores também auxilia as empresas de engenharia colocando pautas importantes para as empresas de engenharia na agenda nacional. Evidências do apoio do MRE às empresas de construção são reveladas por Valente e Odilla (2011), quando mostram que a diplomacia brasileira intercedeu em licitações internacionais em cinco países, Venezuela, Colômbia, China, Filipinas, Bolívia e Irã, com vistas a auxiliar empresas brasileiras de engenharia a vencê-las.

A Alpha, a exemplo de outras empresas do ramo, tem procurado o MRE visando resolver problemas no âmbito internacional. A empresa tem inclusive se utilizado de estratégia proativa de desenvolvimento de uma relação de longo prazo com o MRE, na qual o Ministério é envolvido como um parceiro da empresa em seu processo de internacionalização (ALPHA INTERNACIONAL, 2008).

Outra forma de apoio do governo à Alpha, como reflexo de sua geopolítica, se dá por meio das empresas estatais que atuam com parceiras das empresas brasileiras no exterior. Empresas estatais, como a Eletrobrás e a Petrobras, atuam em algumas oportunidades como sócias de empresas brasileiras no exterior, conseguindo dessa forma estimular sua internacionalização. As empresas do governo

brasileiro também apoiam a Alpha, levando-a a dar suporte às suas atividades internacionais. Essas empresas, em função de seu tamanho e sua importância geopolítica, têm condições de impulsionar uma empresa brasileira em sua entrada em um determinado mercado estrangeiro.

A experiência internacional da Alpha demonstra que sua entrada no mercado norte-americano esteve alicerçada em estratégia de cooperação com a Petrobras. Já em Angola e no Peru, a empresa desenvolve vários projetos em consórcio com a Eletrobrás. Isso demonstra a relevância da cooperação com grandes empresas estatais na internacionalização da Alpha.

Pode-se observar que a empresa estudada, em sua atuação internacional, foi muito dependente de três elementos para desenvolver seus projetos: (a) conhecimento técnico; (b) financiamentos; e (c) contatos políticos. Qualquer um desses três elementos isoladamente não garante o sucesso de uma empresa do setor. Por isso, muitas vezes, torna-se necessário o acesso a redes de relacionamento para conseguir reuni-los. Outras vezes, faz-se necessário também estar alinhado à geopolítica de um governo.

Isso apenas reforça o postulado de Lecraw (1977), Lal (1983), García-Canal e Guillén (2008), Carter, Clegg e Kornberger (2008), Guillén e García-Canal (2009) de que empresas com atuação internacional precisam se engajar no ambiente político de forma ativa para desenvolver diferenciais competitivos e superar as dificuldades impostas pelas desvantagens de *foreignness*.

Conclusão

As empresas de engenharia permitem a instrumentalização da política internacional do governo brasileiro. A conquista de apoio às pretensões internacionais de um país passa por uma política de apoio a outros países, considerados “aliados”.

Pode-se perceber, com base na análise, que por meio das estratégias políticas utilizadas com o governo do país de origem, a empresa acaba “terceirizando” sua estratégia política internacional, no momento em que seu governo assume essa responsabilidade para si. Isso pode ser observado com clareza no caso da Alpha.

Deve-se ressaltar, também, que se trata de uma estratégia de redução de riscos para a empresa, uma vez que coloca o governo como um “avalista” de sua operação internacional, o que acaba também lhe dando maior poder de barganha. Essa descoberta reforça o que havia sido descrito por Luo e Zhao (2009) e Guillén e García-Canal (2009), quando afirmaram que estratégias políticas têm a capacidade de reduzir a incerteza gerada pelos efeitos negativos originados pelo *foreignness*.

Portanto, é possível perceber a existência de quatro resultados vantajosos do alinhamento entre as estratégias da empresa Alpha e a geopolítica nacional, sob o ponto de vista da organização: (a) a obtenção de maior respeito e legitimidade internacional para suas atividades; (b) a abertura de oportunidades pelos acordos assinados pelo governo brasileiro com os governos de outros países e pelo apoio dado pelo governo brasileiro e por suas empresas; (c) a redução de riscos políticos no exterior; e (d) conseqüentemente, o aumento da competitividade internacional da empresa.

Foi possível observar que a empresa estudada tem grande parte de sua internacionalização vinculada a empresas estatais, como a Petrobras e a Eletrobras, bem como à geopolítica internacional do governo federal brasileiro. Por essa razão, muitas das estratégias políticas desenvolvidas são direcionadas para esse importante *stakeholder* do ambiente doméstico da organização.

Outra importante constatação é enxergar a empresa como uma extensão da geopolítica do país de origem, ou seja, é por meio das empresas nacionais que o governo realiza sua geopolítica. No caso da Alpha, a empresa foi favorecida, nos últimos anos, pela política comercial internacional agressiva adotada pelo governo Lula.

A geopolítica do país é formulada também com base nos mecanismos de influência e pressão exercidos por empresas privadas na busca por seus interesses. As empresas atuam individualmente e em grupo para buscar influenciar a expansão da geopolítica em relação aos países desejados. As empresas conseguem influenciar a geopolítica governamental e vice-versa.

A geopolítica brasileira acaba fortalecendo, bem como limitando, a expansão internacional da Alpha à sua circunscrição, o que reforça o postulado de García-Canal e Guillén (2008) de que as capacidades políticas são específicas para serem usadas em certo grupo de países e não de maneira irrestrita. O alinhamento entre a empresa e o governo permitiu à Alpha contar com o importante apoio do governo brasileiro para conquistar contratos em países estrangeiros.

Há, portanto, um alinhamento entre a estratégia geopolítica brasileira e a expansão internacional da empresa. Essa relação entre a estratégia de internacionalização da empresa e a estratégia geopolítica de expansão do país é pouco explorada pela literatura da área de internacionalização, assim como pela literatura que trata de estratégias políticas.

A empresa Alpha, em processo de internacionalização, é muito dependente de conhecimento técnico, financiamento e contatos políticos. O conhecimento técnico, as empresas costumam ter por meio de seus próprios quadros ou pela formação de consórcios de empresas. No entanto, o financiamento e os contatos políticos são elementos mais difíceis de serem desenvolvidos de forma interna, fato que justifica a presença do governo de origem para realizar seu aporte.

A principal contribuição deste trabalho é evidenciar a forma como uma empresa prestadora de serviços de engenharia de um país emergente necessita do apoio governamental para alavancar sua participação internacional e competir com empresas de países desenvolvidos, as quais têm acesso aos recursos de que necessitam. Para tanto, faz-se necessária a utilização de estratégias políticas para obter esse apoio governamental. Dentre essas estratégias políticas, cabe ressaltar a relevância de ações colaborativas, nas quais empresas concorrentes unem-se em torno de objetivos comuns.

Referências

ALPHA INTERNACIONAL. **Plano preliminar de internacionalização**. Florianópolis: Alpha, 2008.

AMARAL, S. Uma política externa para o século XXI. In: DUPAS, G. et al. **A nova configuração mundial do poder**. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

ANTUNES, A. J. C. **Infraestrutura da América do Sul: situação atual, necessidades e complementaridades possíveis com o Brasil**. Trabalho realizado no âmbito do convênio PNUD/CEPAL/NAE. Brasília: CEPAL, 2007.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organizational theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 245-273, Jun. 1983.

BODDEWYN, J. J.; BREWER, T. L. International business political behavior: new theoretical directions. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 119-143, 1994.

BONARDI, J-P. Global and political strategies in deregulated industries: the asymmetric behaviors of former monopolies. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 101-120, 2004.

CATERMOL, F. Agências de crédito à exportação: o papel de instituições oficiais no apoio à inserção internacional de empresas. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 30, p. 5-38, dez. 2008.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy**. London: Sage Publications, 2008.

CLICK, R. W.; WEINER, R. J. Resource nationalism meets the market: political risk and the value of petroleum reserves. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 5, p. 783-803, June/July 2010.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-22, 1972.

COIMBRA, L. Planalto cria consórcio para usinas no Peru. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 maio 2010. Caderno Mercado, p. B1.

COLTRO, A. Gestão do risco político: algumas considerações teóricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 3, p. 59-80, jul/set. 2000.

DELIOS, A.; HENISZ, W. J. Japanese firms investment strategies in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 305-323, June 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GALVÃO, B.; CATERMOL, F. Exportação de serviços e o apoio do BNDES. **BNDES Setorial**, n. 28, p. 73-104, set. 2008.

GARCÍA-CANAL, E.; GUILLÉN, M. F. Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1097-1115, May 2008.

GUEDES, A. L. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 335-356, 2006.

GUILLÉN, M. F.; GARCÍA-CANAL, E. The american model of the multinational firm and the "New" multinationals from emerging countries. **The Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 25-35, 2009.

HENISZ, W. J. The institutional environment for multinational investment. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 16, n. 2, p. 334-364, 2000.

KOLK, A.; PINKSE, J. Multinationals' political activities on climate change. **Business and Society**, v. 46, n. 2, p. 201-228, June 2007.

- LAL, S. **The new multinationals**. New York: Wiley, 1983.
- LECRAW, D. Direct investment by firms from less developed countries. **Oxford Economic Papers**, v. 29, n. 3, p. 445-457, Nov. 1977.
- LI, Q. Democracy, autocracy, and expropriation of foreign direct investment. **Comparative Political Studies**, v. 42, n. 8, p. 1098-1127, Aug. 2009.
- LUO, Y; ZHAO; H. Doing business in a transitional society: economic environment and relational political strategy for multinationals. **Business & Society**, v. 20, n. 10, p.1-34, June 2009.
- MAZZOLA, H. J.; OLIVEIRA Jr, M. M.; GIÃO, P. R. O conhecimento compartilhado na internacionalização de serviços de engenharia. In: OLIVEIRA Jr, M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 187-201.
- MELLO, P. C. Presença de empreiteiras se multiplicam no exterior: desembolso do BNDES para projetos internacionais sobe 1.185% em 10 anos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 set. 2011. Caderno Mercado, p. B1.
- MEYER, B. **Estratégias políticas nos mercados internacionais: o caso de uma empresa de engenharia brasileira**. 2011. 298 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.
- RAMAMURTI, R. Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 4, p. 277-283, 2004.
- RIOS, S. P. O desenho das estratégias brasileiras de comércio com os Estados Unidos, América Latina e União Europeia. In: BENECKE, D. W.; FENDT, R.; NASCIMENTO, R. **Brasil na arquitetura comercial global**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003. p. 37-66.
- RODRIGUES, E. Brasil faz obras nos vizinhos temendo China. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 set. 2009. Caderno Dinheiro, p. B6.
- SENAUX, B. Corporate governance in complex institutional environment: the case of professional football clubs. In: EGOS ANNUAL COLLOQUIUM, 25., 2009, Barcelona. **Proceedings...** Barcelona: EGOS, 2009. Disponível em: <http://www.egosnet.org/archive/2009_barcelona>. Acesso em: 5 de dez. 2009.
- SOUZA, L. Governo federal intensifica negócios com empreiteiras: cinco maiores construtoras negociam com BNDES, Petrobras e fundos estatais. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 7 fev. 2010. Caderno Brasil, p. A4.
- TAN, J.; TAN, D. Environment-strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition. **Strategic Management Journal**, n. 26, p. 141-157, 2005.
- VALENTE, R.; ODILLA, F. Diplomacia brasileira ajudou empreiteiras: Itamaraty tentou interferir em licitações internacionais de obras financiadas pelo BID e pelo Banco Mundial. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 set. 2011. Caderno Mercado, p. B5.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAKARIA, F. **The post-American world**. New York: W. W. Norton & Company, 2008.

Recebido: 15/10/2012

Received: 10/15/2012

Aprovado: 20/02/2014

Approved: 02/20/2012