

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BERNARDO MEYER

**ESTRATÉGIAS POLÍTICAS NOS MERCADOS  
INTERNACIONAIS: O CASO DE UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA BRASILEIRA**

CURITIBA  
2011

BERNARDO MEYER

**ESTRATÉGIAS POLÍTICAS NOS MERCADOS  
INTERNACIONAIS: O CASO DE UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA BRASILEIRA**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA  
2011

**TERMO DE APROVAÇÃO**

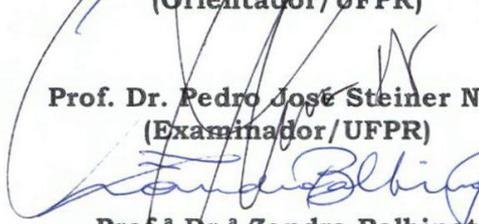
**Bernardo Meyer**

**“ESTRATÉGIAS POLÍTICAS NOS MERCADOS INTERNACIONAIS: O CASO  
DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA BRASILEIRA”**

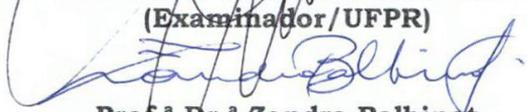
**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE DOUTOR NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA  
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



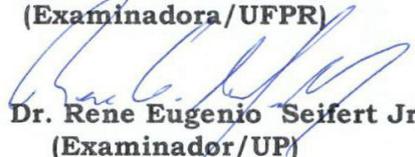
**Prof. Dr. Sergio Bulgacov  
(Orientador/UFPR)**



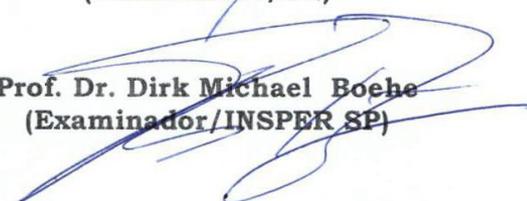
**Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto  
(Examinador/UFPR)**



**Prof.ª Dr.ª Zandra Balbinot  
(Examinadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Rene Eugenio Seifert Jr  
(Examinador/UP)**



**Prof. Dr. Dirk Michael Boehe  
(Examinador/INSPER SP)**

**14 de março de 2011**

Aos meus pais, Victor e Marli, e ao meu irmão Sérgio, grandes apoiadores deste e de muitos sonhos que tenho, com muito amor.

## AGRADECIMENTOS

Desejo expressar minha gratidão a todos que me apoiaram e me incentivaram neste árduo processo que resultou nesta tese de doutorado, em especial:

à Universidade Federal do Paraná, que me recebeu como aluno do seu prestigioso Programa de Pós-Graduação em Administração;

ao Prof. Sérgio Bulgacov, pela amizade, pela orientação dedicada, pela inteligência compartilhada, pelas valorosas contribuições e pelo apoio irrestrito em todos os momentos;

ao Prof. Pedro Steiner Neto pela sua amizade, pelos ensinamentos e conselhos que sempre transmitia em nossas conversas. Muito obrigado pelo seu apoio!;

ao Prof. Cleverson Renan da Cunha, grande incentivador da minha entrada no Programa de Doutorado em Administração da UFPR;

ao Prof. Clóvis Machado-da-Silva, *in memoriam*, com quem aprendi muito e que também me apoiou nos estudos de doutorado;

a todos os professores do Programa de Doutorado em Administração da UFPR, pelo incentivo a sempre aprender mais;

aos meus colegas de curso da Universidade Federal do Paraná, por tudo que pude aprender convivendo com eles;

aos professores dos Cursos de Doutorado em Administração da PUCPR e da UNIVALI, o meu agradecimento por terem permitido que eu pudesse frequentar disciplinas isoladas nos seus programas, possibilitando o enriquecimento da minha formação;

aos professores dos Cursos de Mestrado em Administração da UFSC e UDESC, o meu agradecimento por terem permitido que eu pudesse participar de disciplinas isoladas e rever conceitos;

aos Professores Zandra Balbinot e Dirk Michael Boehe, pela preciosa contribuição durante a banca de qualificação;

aos Professores Zandra Balbinot, Pedro Steiner Neto, Renê Eugênio Seifert Jr. e Dirk Michael Boehe pelas valiosas contribuições durante a banca de defesa final do trabalho;

aos meus colegas da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina pelo apoio e incentivo constantemente dados;

ao meu grande amigo Luiz Augusto Koerich Teixeira, incentivador do meu trabalho de doutorado, que me permitiu acesso aos dirigentes executivos da empresa pesquisada;

ao Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos da empresa pesquisada pelo apoio desde nosso primeiro encontro no desenvolvimento deste trabalho em sua organização;

ao Diretor Internacional da Alpha, que sempre me recebeu muito bem na empresa Alpha e deu grandes contribuições ao trabalho;

à Assessora Comercial da Diretoria Internacional, uma das maiores incentivadoras e entusiastas do meu trabalho na empresa Alpha. Agradeço toda a ajuda e o carinho ao longo deste processo!;

ao Coordenador da Área de Relações com o Mercado, por toda a atenção que teve comigo, quando de minhas visitas à matriz da empresa em Barueri, bem como pelas interessantes conversas que tivemos;

a todos aqueles gestores da Alpha que dispuseram de tempo para conversar comigo e sem os quais esta tese não existiria;

à Profa. Vilca Merízio, por sua atenção e carinho na revisão do trabalho;

ao meu pai, Victor, por todo o seu incentivo, apoio logístico, palavras de apoio dadas ao longo do período em que estive fazendo doutorado. Além disto, não posso deixar de agradecer todas as conversas e trocas de informações que tivemos ao longo desse processo;

à minha mãe, Marli, pelo apoio, carinho e incentivo, sempre;

ao meu irmão, Sérgio, pela amizade, carinho e convivência que tivemos ao longo da vida;

à minha namorada, Cláudia, por todo o seu amor, compreensão e importante apoio dado no último ano de doutorado;

ao meu amigo André Dalri Kohler, pela amizade e pelas inúmeras viagens que fizemos juntos entre Curitiba e Florianópolis durante os últimos anos;

a todos que me estimularam e torceram por mim.

## RESUMO

O desempenho de uma organização depende de variáveis políticas. As organizações desenvolvem estratégias políticas para se adaptarem aos diferentes ambientes, criando as condições necessárias para o sucesso de suas operações. O objetivo desta pesquisa foi analisar as estratégias políticas praticadas por uma empresa brasileira em sua atuação em mercados estrangeiros. O referencial teórico apoiou-se, especialmente, nas contribuições de Boddewyn e Brewer (1994), Schuler (1996), Hillman e Hitt (1999) e Blumentritt (2003) quanto às estratégias políticas; dos autores Pfeffer e Salancik (2003) quanto à teoria da dependência de recursos e de autores como Scott (2001) e Zimmerman e Zeitz (2002) no que se refere à teoria institucional. O estudo caracterizou-se como um estudo aprofundado de um caso, concentrando-se em uma única organização, do ramo de construção, examinando as estratégias políticas utilizadas em suas operações internacionais. Os resultados indicaram que a organização utilizou-se de uma variedade de estratégias políticas direcionadas a atores governamentais, tanto no país de origem quanto no país de destino. Outros atores não governamentais também foram alvo de estratégias políticas específicas mas, de menor importância, se comparadas àquelas relacionadas aos atores governamentais. Essas estratégias políticas são conduzidas tanto de maneira coletiva quanto individual, assim como a sua maioria tem o foco voltado a resultados de longo prazo. As principais conclusões apontam que o uso de estratégias políticas constituiu-se condição essencial para o sucesso do processo de internacionalização da empresa. Essas estratégias permitiram diferenciar a empresa Alpha de seus concorrentes pela forma como foram tratados os diversos *stakeholders* tanto no contexto brasileiro como internacional. As estratégias políticas envolveram práticas como conversas, negociações e articulações para obter contratos e financiamento para as obras; revestindo-se de relevância para o sucesso das atividades nos novos mercados externos. Um modelo de estratégias políticas é apresentado ao final com base nas práticas desenvolvidas pela empresa foco do estudo. A contribuição teórica deste trabalho está na apresentação da utilização de estratégias políticas para a formação de arranjos estratégicos entre concorrentes, empresas estatais e governo de origem para conquistar contratos internacionais. A pesquisa revela cinco tipos de estratégias políticas específicas que não eram descritas no corpo teórico da área. O trabalho também dá importante contribuição ao sugerir um novo conceito para estratégia política. Ao final, são feitas sugestões para futuras pesquisas na área da internacionalização de empresas de engenharia para analisar as estratégias políticas também utilizadas por essas empresas.

**Palavras-chave:** estratégias políticas, internacionalização, empresa

## ABSTRACT

The performance of an organization depends upon political variables. It is the environment that will determine the capacity of influencing of these variables. Organizations develop political strategies in order to adapt to different environments, creating the conditions that are necessary to the success of their operations. The goal of this research is to analyze the political strategies used by a Brazilian company in their foreign ventures. The theoretical base is supported mainly by the contributions of Boddewyn and Brewer (1994), Schuler (1996), Hillman and Hitt (1999) and Blumentritt (2003) in relation to political strategies, by Pfeffer and Salancik (2003) in relation to resource dependence theory and by Scott (2001) and Zimmerman e Zeitz (2002) in regards to institutional theory. This research is an in depth case study, which is focused on a single organization, which operates in the engineering market, whose international political strategies were examined. The results indicate that an organization used a variety of political strategies centered in governmental actors, in the host country and the country of origin. The non-governmental actors were also focus of specific political strategies, but with less importance when compared to governmental actors. These political strategies are conducted individually and collectively, and most part are focuses on long term results. The main conclusions of this demonstrate that the use of political strategies is an essential condition to the success of the internationalization of the company. These specific strategies permitted differentiation from its competitors through the relationships developed with its stakeholders in Brazil and abroad. Political strategies involve activities like conversations, negotiations, and articulations in order to gain contracts and funding for projects. A model of political strategies is presented in the end of this research. The theoretical contribution of this research is to present the use of political strategies to develop ties with competitors, state owned companies and home governments in order to obtain international contracts. This also research reveals five different types of political strategies that were not described in the field's theoretical base. A new concept of political strategies is another important theoretical contribution presented of this doctoral dissertation. In the end, there are suggestions for the development of new research on internationalization of engineering companies to analyze the political strategies also used by other companies.

**Key words:** political strategies, internationalization, company

## Lista de Figuras

<b>Esquema 1</b> - Estrutura de influência direta no núcleo central do Governo Federal	257
<b>Esquema 2</b> - Modelo de utilização de estratégias políticas	260
<b>Esquema 3</b> - Fatores que influenciam o desempenho internacional da empresa	263
<b>Esquema 4</b> - Estratégias políticas direcionadas a outros <i>stakeholders</i> no mercado externo	266

### Lista de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Diferentes tipos de estratégias políticas	58
<b>Quadro 2:</b> Tipos de estratégia política de acordo com Hillman e Hitt (1999)	61
<b>Quadro 3:</b> Tipos de risco político	99
<b>Quadro 4:</b> Identificação dos entrevistados	123
<b>Quadro 5:</b> Tempo de empresa x experiência em administração	125
<b>Quadro 6:</b> Resumo dos procedimentos de coleta e análise dos dados	128
<b>Quadro 7:</b> Empreendimentos onde a Alpha Investimentos S.A. possui participação	136
<b>Quadro 8:</b> Classificação da estratégia política de acordo com Hillman e Hitt (1999)	240
<b>Quadro 9:</b> Principais estratégias políticas utilizadas pela Alpha Engenharia S.A.	243
<b>Quadro 10:</b> Contratos internacionais da Alpha em 2009	253

## Sumário

<b>1. Introdução</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Tema e Problema de Pesquisa</b>	<b>21</b>
<b>1.2. Objetivos</b>	<b>23</b>
1.2.1. Objetivo Geral	23
1.2.2. Objetivos Específicos	24
<b>1.3. Justificativa</b>	<b>24</b>
<b>2. Fundamentação Teórica e Empírica</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Poder das Organizações</b>	<b>27</b>
<b>2.2. Política</b>	<b>31</b>
2.2.1. Comportamento Político das Organizações	34
<b>2.3. Estratégias Políticas</b>	<b>48</b>
<b>2.4. Legitimação</b>	<b>61</b>
2.4.1. Estratégias Políticas e Legitimação	65
<b>2.5. Estratégias Políticas nos Negócios Internacionais</b>	<b>67</b>
2.5.1. Ambiente	68
2.5.1.1. <i>Ambiente Institucional</i>	75
2.5.1.2. <i>Stakeholders</i>	81
2.5.2. Estratégias Políticas Internacionais	85
2.5.2.1. <i>Risco Político</i>	95
<b>2.6. Geopolítica Atual do Governo Brasileiro</b>	<b>101</b>
<b>2.7. Serviços</b>	<b>104</b>
<b>2.8. Internacionalização</b>	<b>106</b>
<b>2.9. Principais Bases Teóricas</b>	<b>108</b>
<b>3. Metodologia</b>	<b>110</b>
<b>3.1. Especificação do Problema de Pesquisa</b>	<b>111</b>
<b>3.2. Definição das Categorias Analíticas e Operacionais</b>	<b>111</b>
<b>3.3. Estudo de Caso</b>	<b>112</b>
<b>3.4. Coleta e Análise dos Dados</b>	<b>117</b>
<b>3.5. Identificação</b>	<b>122</b>
3.5.1. Entrevistas	122
3.5.2. Identificação dos Entrevistados	123
3.5.3. Tempo de Empresa x Experiência em Administração	124
3.5.4. Tratamento dos Dados	126
<b>3.6. Delimitação do Estudo</b>	<b>126</b>
<b>4. Organização Pesquisada: Alpha</b>	<b>129</b>
<b>4.1. Histórico</b>	<b>129</b>
<b>4.2. A Empresa</b>	<b>134</b>
4.2.1. Serviços	138
4.2.2. Responsabilidade Social	140
4.2.3. Meio Ambiente	141
4.2.4. Estratégias	142
4.2.5. Internacionalização	143
4.2.5.1. <i>Angola</i>	152
4.2.5.2. <i>México</i>	154
4.2.5.3. <i>Costa Rica</i>	155
4.2.5.4. <i>Peru</i>	156
4.2.5.5. <i>Estados Unidos da América</i>	159
4.2.5.6. <i>Panamá</i>	160
4.2.5.7. <i>Outros países e projetos</i>	160

<b>5. Análise e Discussão dos Dados</b>	<b>163</b>
<b>5.1. Estratégias da Organização</b>	<b>163</b>
5.1.1. Estratégias	163
5.1.2. Desafios da Empresa	168
5.1.3. Estratégias Colaborativas	172
<b>5.2. Internacionalização</b>	<b>178</b>
5.2.1. Estratégias de Internacionalização	178
5.2.2. Ameaças à Internacionalização	186
5.2.3. Neutralização das Ameaças	190
<b>5.3. Rivais da Empresa no Exterior</b>	<b>192</b>
<b>5.4. Aliados da Empresa no Exterior</b>	<b>196</b>
<b>5.5. Penetração de Mercado</b>	<b>202</b>
<b>5.6. Tomada de Decisão no Âmbito Internacional</b>	<b>208</b>
<b>5.7. Estratégias Políticas</b>	<b>209</b>
5.7.1. Governo	209
5.7.2. ONGs	223
5.7.3. Opinião Pública	226
5.7.4. Comunidade	229
5.7.5. Associação de Classe	231
5.7.6. Concorrentes	233
5.7.7. Estratégias Políticas e o Desempenho da Empresa no Exterior	238
5.7.8. Estratégias Políticas nos Principais Mercados	245
<b>5.8. Desafios da Empresa na Área Internacional</b>	<b>248</b>
<b>5.9. Desempenho da Empresa</b>	<b>252</b>
<b>5.10. Apresentação do Modelo</b>	<b>255</b>
<b>5.11. Novo Conceito de Estratégia Política</b>	<b>267</b>
<b>6. Conclusões</b>	<b>268</b>
<b>6.1. Sugestões para Futuras Pesquisas</b>	<b>273</b>
<b>6.2. Comentários Finais</b>	<b>274</b>
<b>7. Referências</b>	<b>276</b>
<b>8. Anexos</b>	<b>295</b>

## 1. Introdução

As empresas são levadas a se internacionalizar por uma variedade de motivações estratégicas. A razão pode ser uma estratégia comercial, onde as exploram os mercados internacionais em busca de expansão de mercado e obtenção de novos clientes para vender mais produtos e serviços. Pode ser também uma estratégia de diversificação de mercados, onde se busca evitar o excesso de dependência em um único ou em alguns poucos mercados. Outras empresas podem optar por se internacionalizar para aproveitar as vantagens geradas por ganhos de conhecimento, economia de escala ou ainda do prestígio associado a uma atuação internacional. Existem também empresas que se internacionalizam em função de fatores políticos que acabam levando-as a iniciarem uma trajetória internacional.

A literatura na área de administração é pródiga em casos de empresas que se utilizam de estratégias competitivas em seus mercados de atuação. No entanto, muitas vezes o sucesso organizacional depende de outras variáveis, como a política, que tem escapado de um exame mais detalhado dos estudiosos.

Muitas das decisões e ações organizacionais são influenciadas nas suas práticas por estratégias políticas. Essas estratégias referem-se à capacidade de uma organização influenciar as decisões políticas em um dado ambiente de atuação. São consideradas decisões políticas todas aquelas que envolvem assuntos do interesse coletivo.

O termo estratégia política tem a sua origem no trabalho de Epstein (1969) que mostrava que a política era uma ferramenta capaz de gerar um ambiente favorável para o sucesso das empresas. Desde então, autores têm se utilizado de outros termos para designar esse mesmo tipo de estratégia; porém estratégia política corporativa tem sido o termo mais utilizado (SCHULER, 1996; HILLMAN; HITT, 1999; McWILLIAMS *et al*, 2002; TIAN *et al*, 2009; LUO; ZHAO, 2009). São usados pelos autores, ainda, os termos *Corporate Political Activity* (BLUMENTRITT, 2003; HILLMAN *et al*, 2004; HADANI, 2007; MANTERE *et al*, 2009), *Corporate Political Action* (MIZRUCHI, 1992) e estratégia não-mercadológica (BODDEWYN, 2003).

Os conceitos de estratégia política têm sido tratados por autores como Tian *et al* (2009), Blumentritt (2003), Hillman e Hitt (1999), Schuler (1996) e Keim e Baysinger (1988), que os atrelam ao relacionamento entre corporações e governos. Já Boddewyn (2003) amplia esse foco para outros atores não governamentais quando descreve as suas

estratégias não-mercadológicas. Esse autor demonstra a relevância de se associar a estratégia política de uma empresa com os interesses dos inúmeros *stakeholders* que influenciam as atividades internacionais das empresas. Isso é especialmente relevante em função do aumento crescente da importância de atores não governamentais no contexto mundial.

Apesar das contribuições existentes na área, é possível afirmar que o conceito de estratégia política não está bem consolidado e ainda carece de mais estudos para conhecer melhor esse fenômeno e complementar a sua definição. Conforme destacam Carter *et al* (2008) as relações entre política e estratégias organizacionais são pouco conhecidas a despeito de sua importância. Segundo Grey (2009), o estudo de organizações não pode prescindir da consideração da política, uma vez que ambos relacionam-se diretamente.

Em determinados mercados, dependendo de características econômicas, políticas e culturais, as estratégias políticas podem adquirir uma importância maior para uma organização. São essas estratégias e a sua capacidade de gerar resultados que podem representar a diferença entre o sucesso e o fracasso de um dado empreendimento.

Nos ambientes em que as instituições não forem fortes, será a capacidade de atuação política da organização o fator capaz de garantir a sua perenidade. Em países onde o ambiente institucional é forte e bem estruturado, o comportamento político faz-se importante para tornar a organização mais competitiva.

O caso do Salim Group, na Indonésia, ilustrado por Dieleman e Sachs (2008), revela que o uso de estratégias políticas levou uma pequena empresa a tornar-se um dos maiores conglomerados do país. Nesse caso, a capacidade da empresa influenciar o ambiente institucional do país constituiu-se em fator crítico para o sucesso.

A utilização de estratégias políticas proporciona à organização maior poder, visando aumentar a sua competitividade ou permitir acesso a recursos estratégicos. Por essa razão, nunca é suficiente lembrar que o uso de estratégias políticas não pode prescindir de legitimidade e aceitação.

A prática de estratégias políticas difere, dependendo do ambiente em que a empresa se insere. Cada mercado tem características específicas, assim como atores que apresentam maior ou menor importância para a organização. Consequentemente, as estratégias organizacionais necessitam ser examinadas caso a caso, objetivando contemplar a realidade de cada mercado onde se busca inserção.

Para Boddewyn (1995), o comportamento político de organizações, no ambiente internacional, difere do doméstico, especialmente, em razão de existirem mais de duzentos Estados diferentes, cada um apresentando sua própria heterogeneidade. Isso faz com que as empresas multinacionais percebam cada vez mais a necessidade de adaptação e interação com os atores políticos nos países de destino.

Quando organizações se internacionalizam, essa inserção no ambiente local e a sua capacidade de influenciar o poder político constituído costuma estar cercada de maior incerteza, em comparação com o seu mercado doméstico de atuação. Isso se dá devido à falta de conhecimento que se tem acerca da forma como os negócios se desenrolam nos diferentes países, uma vez que cada um deles apresenta sua própria cultura, estrutura legal, social, econômica e administrativa. Assim, este trabalho teve como propósito examinar as estratégias políticas utilizadas por uma empresa brasileira em suas atividades internacionais.

A empresa foco deste estudo é líder em seu setor e atua em mercado onde as organizações brasileiras destacam-se internacionalmente: o ramo de construção. Destaque-se que esse setor é bastante dependente de decisões políticas de governos, assim como de pressões advindas de várias organizações da sociedade civil e de grupos de interesse, devido à natureza e o impacto das suas atividades na sociedade.

O fato de estar inserida em um cenário competitivo e desafiador faz com que uma empresa se utilize de estratégias para viabilizar as suas operações no exterior. Isso implica em realizar as articulações e alianças necessárias, visando garantir sucesso da empresa em um novo ambiente. Todo esse conjunto de estratégias e ações é denominado estratégia política.

A carência de pesquisas que estudem as estratégias políticas no ambiente internacional de uma empresa brasileira, de forma aprofundada, foi uma das principais razões que levou à consecução deste estudo. Este estudo cujo foco é uma empresa de engenharia brasileira que, apesar de ter iniciado a sua internacionalização recentemente, já vem obtendo resultados expressivos. Esses estão materializados em parcerias desenvolvidas com grandes empresas multinacionais brasileiras e no aumento do seu volume de negócios e operações em outros países. O aumento das operações internacionais da empresa é uma consequência direta de estratégias políticas bem empregadas, as quais conseguem garantir novos contratos em terras estrangeiras.

O referencial teórico do trabalho está alicerçado nas contribuições de autores da área de estratégias políticas; porém, utiliza-se também de elementos da teoria da dependência de recursos e teoria institucional no seu embasamento.

Este trabalho detalhou o desenvolvimento das estratégias políticas internacionais de uma organização brasileira que opera em diferentes países, oferecendo seus produtos e serviços na área de engenharia. O uso de uma metodologia qualitativa permitiu a coleta de dados relevantes e reveladores da forma como a empresa agia politicamente para competir e se diferenciar em mercados estrangeiros. O estudo contribuiu para a evolução da teoria, permitindo a melhor compreensão das práticas estratégicas da empresa no campo político internacional.

Estudos como o de Aplin e Hegarty (1980) fazem análises de estratégias políticas utilizadas por empresas, tendo como pano de fundo o ambiente doméstico e não o ambiente internacional. Outros estudos abordam o tema de forma marginal sem que esse seja o seu foco, destacam-se aqui os estudos desenvolvidos por Delios e Henisz (2000), Henisz (2000), Mizruchi (1992), Dieleman e Sachs (2008) e Pfeffer e Salancik (2003). Esses trabalhos revelam a importância de estratégias políticas, apesar de não terem o seu foco central nessa temática. Os poucos estudos na área são desenvolvidos pelos pesquisadores de *Corporate Political Activity* (CPA).

Importante observar que há trabalhos, frequentemente referenciados na área de CPA, desenvolvidos por Amy J. Hillman e sua equipe de colaboradores. Essa pesquisadora desenvolveu vários artigos baseados na investigação empírica desenvolvida em Hillman (2003). As obras de Wan e Hillman (2006) e Hillman e Wan (2005), por exemplo, utilizam-se de dados obtidos a partir deste mesmo estudo desenvolvido em multinacionais norte-americanas.

O predomínio de estudos voltados à atuação de empresas multinacionais norte-americanas é uma realidade nos trabalhos de pesquisa de CPA. Para Blumentritt (2003), é difícil utilizar as tipologias criadas para relacionamentos entre empresas e governos, no âmbito internacional, uma vez que possuem como referência um único ambiente político, o dos Estados Unidos da América, como ponto de referência.

Aprofundar o conhecimento sobre como são utilizadas estratégias políticas no ambiente internacional é também importante para aumentar a compreensão dos estudiosos da área. Para Blumentritt (2003), há a necessidade de estudos que permitam compreender, de forma mais detalhada, a relação entre empresas e governos.

Nas óticas de Boddewyn e Brewer (1994) e de Hillman e Hitt (1999), o desafio da pesquisa na área é identificar quais capacidades políticas, utilizadas no país de origem e de destino, podem ser usadas em outros contextos. Este trabalho buscou contribuir exatamente nessa direção; ao estudar uma única empresa multinacional aprofundou o conhecimento existente no que tange à utilização de estratégias políticas, não somente com governos, mas também com outros *stakeholders*.

A inexistência de estudos sobre a prática de estratégias políticas por empresas brasileiras foi um dos principais motivadores deste estudo. É do conhecimento público que empresas brasileiras se utilizam de estratégias políticas, em suas operações domésticas, apesar de todos os impedimentos a algumas modalidades desse tipo de comportamento no Brasil (SOUZA, 2010; SANTOS, 2007).

No ramo da construção, a utilização de estratégias políticas por parte das empresas também é comum (VALENTE; BEGUOCI, 2006). Assim, é natural se esperar que esse tipo de estratégia seja utilizado sem maiores dificuldades ao se ingressar no mercado externo, apesar das diferenças de ambiente.

Estudos desenvolvidos por pesquisadores, como Schuler (1996), Hillman (2003), Blumentritt e Nigh (2002), Blumentritt (2003), Blumentritt e Rehbein (2008) e Hadani (2007), cujo foco é a *Corporate Political Activity*, estão mais voltados para empresas norte-americanas, as quais estão inseridas em um ambiente político, econômico, cultural e legal diferente do contexto brasileiro. Este trabalho, ao analisar a prática e propor um modelo de estratégias políticas, com base na experiência de uma empresa de engenharia brasileira no exterior, contribui concretamente para um melhor entendimento dessa problemática.

Assim, estudos que aumentem a compreensão no tocante às estratégias de internacionalização para a penetração de mercados de países emergentes se fazem necessários, uma vez que essa área específica de estudo ainda permanece incompleta (LUO, 2001). Os resultados deste estudo contribuem para o preenchimento de uma lacuna identificada na literatura, ao examinar o caso de uma empresa brasileira que se lançou no mercado internacional, atuando mais especificamente em mercados emergentes.

Poucos são os estudos sobre estratégias políticas internacionais de empresas de países emergentes. Os poucos estudos existentes têm as suas atenções voltadas para a China e o leste asiático, sendo desenvolvidos por pesquisadores de origem asiática,

como Luo e Zhao (2009). Tais autores têm desenvolvido estudos com foco em empresas multinacionais que operam em países asiáticos em desenvolvimento, com destaque para a China, sendo alguns desses estudos, fundamentados em métodos quantitativos e em estudos desenvolvidos por Hillman e sua equipe de pesquisadores.

Autores, como Schuler (1996), Blumentritt e Nigh (2002), Hillman (2003) e Hillman e Wan (2005), já haviam desenvolvido estudos baseados em metodologias quantitativas e aplicados em grandes amostras de empresas multinacionais e suas filiais. Se, por um lado, esses estudos conseguem apresentar uma maior capacidade de generalização, por outro, perdem a capacidade de detalhamento e explicação de como se desenvolvem as estratégias políticas, próprio de abordagens qualitativas.

Ainda são raros os estudos empíricos que aliem negócios internacionais e estratégias políticas. Quando existentes, esses estudos fixam-se na ação de empresas multinacionais de países desenvolvidos. Os estudos conduzidos, na sua maioria, são centrados nas estratégias políticas praticadas junto a governos. Por essa razão, tornou-se necessidade ampliar esse foco ao se investigar dois elementos: (a) empresas multinacionais de países emergentes e; (b) as estratégias políticas utilizadas não somente para influenciar o governo, mas também outros atores políticos da sociedade, como ONGs, associações empresariais, concorrentes e imprensa.

Nesse particular, a presente pesquisa apresenta sua contribuição ao analisar as ações de uma empresa multinacional brasileira. Bouquet e Birkinshaw (2008) descrevem empresas multinacionais como sendo objetos de estudo interessantes em razão da complexidade da sua estrutura ao se disseminar em diferentes países e continentes.

Com este trabalho, buscou-se também enriquecer a literatura da área de negócios internacionais por se tratar de um caso de uma empresa multinacional brasileira do ramo de serviços. A maioria dos casos estudados, nessa área, está concentrada em estudos de empresas fabricantes ou comercializadoras de produtos. Além disso, não são muitas as empresas prestadoras de serviços originárias de países emergentes que conseguem internacionalizar as suas operações. Nachum (2010) defende a importância de se estudar empresas de serviços, visando, assim, ampliar a teoria para outros setores, ainda tão pouco explorados e de futuro promissor.

O corpo teórico que trata de internacionalização de empresas também pouco discutiu, ao longo do tempo, as estratégias políticas de empresas. O corpo teórico de

internacionalização não atribui importância a elementos políticos como um fator de competitividade entre empresas, assim como não é atribuída a devida importância à relação entre o campo político e o empresarial. Por isso, acredita-se que este estudo também contribui de maneira a complementar as teorias desse campo de conhecimento ao reforçar a relevância das estratégias políticas para a inserção em mercados estrangeiros.

O predomínio de métodos quantitativos para o estudo de estratégias políticas mostra a relevância do tema. Porém, o desenvolvimento de um estudo qualitativo, em profundidade, em uma empresa que, comprovadamente, utilizasse estratégias políticas, pode permitir revelações substantivas para o enriquecimento do corpo teórico da área, uma vez que permite maior imersão no tema. Uma pesquisa com esta característica é capaz de revelar uma série de evidências e trazer à tona um maior detalhamento acerca da utilização de estratégias políticas em um contexto de internacionalização. Dessa forma, o estudo de estratégias políticas, por sua natureza, ao envolver um grande número de interesses e percepções, sugere a utilização de abordagem qualitativa.

Boddewyn (2007) defende a utilização de estudos de caso e entrevistas pessoais como meios para se aprofundar a compreensão acerca das questões envolvendo estratégias políticas internacionais que afetam os *practitioners*. O autor ainda ressalta que os pesquisadores nesse campo devem se espelhar nos jornalistas do *Wall Street Journal* quando os mesmos entrevistam executivos de empresas.

Como já destacado, estudos na área de estratégias políticas tradicionalmente têm suas abordagens centradas em estratégias e ações voltadas somente a atores governamentais. Já a abordagem utilizada neste estudo é mais ampla e inclusiva, pois examina o uso de estratégias políticas como mecanismo para influenciar outros importantes atores sociais não governamentais, como movimentos sociais, ONGs, associações patronais, organizações ilícitas e concorrentes.

A presente pesquisa, assim, apresenta quatro novos e relevantes elementos teóricos no campo da estratégia política. Uma primeira contribuição refere-se à organização de um arranjo estratégico entre empresas e governo brasileiros, por meio de suas empresas estatais e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, para conquistar espaços nos mercados estrangeiros. Trata-se da formulação estratégica inédita de uma aliança tripartite, entre empresas estatais, BNDES e empresas brasileiras, que fortalece a posição competitiva das empresas brasileiras no exterior.

Outros países também apoiam a internacionalização de suas empresas, mas não por meio dessa estratégia tripartite. Tal configuração estratégica difere de outros países que também apoiam as atividades internacionais de suas empresas, mas não por meio da forma apontada neste trabalho. A importância do apoio de governos às suas empresas nacionais para superar as dificuldades e incertezas do mercado internacional constituiu-se em dimensão estratégica do estudo.

Uma segunda contribuição está relacionada à identificação de cinco estratégias políticas desenvolvidas pela empresa estudada que não eram contempladas no corpo teórico então existente. Essas estratégias apresentam ineditismo pela forma como foram utilizadas pela organização foco do estudo na obtenção de seus resultados.

Uma terceira contribuição é o aspecto interativo que existe entre a geopolítica do governo brasileiro e os interesses internacionais das empresas de engenharia brasileiras. Da mesma forma que as empresas brasileiras ficam circunscritas à área de influência da geopolítica brasileira, elas influenciam as direções da política externa do país.

A quarta e última contribuição teórica refere-se ao relacionamento ambíguo que as empresas de engenharia mantêm entre si. O estudo revela que a empresa de engenharia foco do estudo apresenta dependência de seus concorrentes em suas operações internacionais, mas, também, com eles compete, de forma agressiva, para obter seus contratos.

Buscou-se nesta pesquisa analisar as estratégias políticas utilizadas nas suas operações internacionais da empresa foco do estudo. Tais estratégias constituem-se em elemento essencial para o sucesso das empresas no exterior e, por isso, requerem um maior e melhor exame e aprofundamento, os quais se fazem necessários nessa área ainda pouco explorada no campo do estudo da estratégia empresarial.

Este trabalho também buscou propor um novo conceito teórico de estratégia política, uma vez que as definições correntes não conseguem descrever tal fenômeno de forma completa. Os conceitos mais utilizados na área, por autores como Tian *et al* (2009), Blumentritt (2003), Hillman e Hitt (1999), Schuler (1996) e Keim e Baysinger (1988) referem-se, essencialmente, às relações entre corporações e o governo. Este estudo contribui para ampliar o conceito de estratégia política de forma a aproximá-lo daquilo que efetivamente é praticado, tendo como base a experiência da organização foco do estudo.

Com o desenvolvimento de um conceito para estratégia política não se deseja negar a importância dos governos nas estratégias políticas de empresas, mas reconhecer o papel crescente de outros atores sociais no mundo organizacional que, atualmente, pode ser caracterizado como multipolar. Esse novo conceito visa contribuir com o corpo teórico existente, demonstrando um escopo mais amplo para a utilização de estratégias políticas, bem como evidenciar a forma como são conduzidas pelas organizações. A tese deste trabalho é a de que estratégias políticas são essenciais para que empresas prestadoras de serviço na área de engenharia conquistem contratos em mercados estrangeiros. Isso se dá, principalmente, por meio da formação de arranjos estratégicos entre empresas estatais, competidores e governos de origem.

### **1.1. Tema e Problema de Pesquisa**

Um grande número de estudos tem surgido, nos últimos tempos, no campo da estratégia organizacional, o que conduziu também ao surgimento de uma variedade de abordagens sobre o tema. Essa proliferação de estudos, pesquisas e diferentes abordagens reforçam o entendimento de que esse tema se reveste de grande importância para as organizações.

Apesar do desenvolvimento de todo o arcabouço de estudos na área, são poucos aqueles que se debruçam sobre as estratégias relativas à capacidade política das organizações de influenciarem outros atores sociais no intuito de alcançar os seus objetivos. Como exemplo, pode-se citar Schuler (1996), Boddewyn (1995), Kolk e Pinkse (2007) e Tian *et al* (2009). Esse importante tipo de estratégia tem sido pouco discutido na maioria dos estudos da área de estratégia ou colocado em uma posição secundária em relação a outros tipos de estratégias competitivas.

Neste trabalho, porém, pretendeu-se examinar a importância da estratégia política, por considerá-la elemento de grande importância que contribui, fundamentalmente, para que empresas se tornem mais competitivas. Isto se dá em função de permitirem a transformação de alguns aspectos do ambiente de acordo com as necessidades da empresa, fazendo com que seja possível viabilizar seus objetivos estratégicos. Na ótica de Pfeffer e Salancik (2003), as organizações podem mudar e se adaptar a um determinado ambiente, ou podem, ainda, tentar mudar o ambiente de forma que ele se adapte às suas capacidades.

Muitas vezes, a estratégia política não envolve diretamente mudanças ambientais, mas objetiva a formação de alguma aliança ou acordo que permite a alguma empresa ou conjunto de empresas se fortalecerem no mercado, em relação aos seus concorrentes e *stakeholders*. As estratégias políticas, quando bem sucedidas, são capazes de alterar a correlação de forças existentes no mercado.

A importância dessas estratégias para uma organização depende do seu setor de atividade e mercado de atuação. No processo de internacionalização, a utilização desse tipo de estratégia poderá ser ainda mais importante, já que a empresa necessita se inserir em novos mercados, sendo cada um deles com características e atores diferentes.

Para tanto, a organização necessita organizar as suas estratégias de forma a articular apoio à sua entrada no mercado e reduzir o impacto de movimentos de resistência que poderiam surgir por parte de atores sociais que se sintam prejudicados com os movimentos da organização. As estratégias de políticas não são meramente uma alternativa ou um complemento a um comportamento econômico, mas constituem uma parte intrínseca de qualquer negócio internacional (BODDEWYN; BREWER, 1994). Tal importância é devida, principalmente, pelo fato dos processos políticos interferirem fortemente na alocação dos escassos recursos econômicos, como afirmam os autores.

Para realização deste estudo, utilizou-se como base teórica um referencial integrador apoiado em trabalhos científicos não só no campo da administração, mas também em áreas correlatas como a ciência política, sociologia e filosofia. Foram utilizadas também contribuições da teoria institucional, da teoria da dependência de recursos, da perspectiva política da estratégia, além de outras diferentes abordagens da área estratégica para reforçar a importância do ambiente e das estratégias para o desempenho das organizações. Bulgacov *et al* (2007) enfatizam a relevância de se utilizar o apoio de disciplinas correlatas e complementares nas pesquisas na área de estratégia, apesar da área da estratégia constituir-se em um campo independente de estudo.

A natureza da temática, a fundamentação teórica e a natureza qualitativa dos dados utilizados refletem a complexidade e a profundidade do tema estudado. Por essa razão, optou-se pelo estudo de caso como método para representar todos os aspectos envolvidos na questão de pesquisa. Em um estudo como este, o acesso às informações é arduo, pois envolve questões estratégicas da empresa, as quais não são divulgadas abertamente.

Este estudo buscou observar a atuação de uma empresa brasileira, bem como também as estratégias direcionadas a outros importantes atores sociais como as ONGs, a mídia, as associações e os concorrentes, por exemplo. Todos estes *stakeholders* exercem alguma forma de influência sobre as operações da empresa. Enquanto alguns são mais fortes em determinados mercados, outros são mais influentes em outros.

Para se analisar a utilização de estratégias internacionais foi necessária a utilização de uma pesquisa capaz de captar as variadas formas de estratégia utilizadas por uma organização internacionalizada. Portanto, foi utilizado o estudo de caso como estratégia de pesquisa no intuito de permitir que o pesquisador consiga estudar, em profundidade, as estratégias políticas utilizadas no ambiente internacional pela organização foco do estudo, a Alpha Engenharia S.A. No intuito de preservar a identidade da organização pesquisada foi-lhe atribuído um nome fictício, bem como de suas subsidiárias e das empresas que a originaram.

Este estudo buscou oferecer uma contribuição no intuito de analisar as estratégias políticas utilizadas por empresas brasileiras e a sua importância para o desenvolvimento de formas de se diferenciar dos concorrentes, assim como suas implicações no desempenho da organização no mercado internacional. Buscou-se também superar o enfoque dado em pesquisas anteriores que estavam focadas somente na relação entre empresas e governo, além de estarem sempre estudando empresas norte-americanas ou europeias.

Por conseguinte, este trabalho foi desenvolvido tendo o seguinte problema central de pesquisa: Como uma empresa brasileira desenvolve estratégias políticas em sua atuação no mercado internacional?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar as estratégias políticas praticadas por uma empresa brasileira em sua atuação em mercados estrangeiros.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a estratégia política na atuação internacional de uma empresa brasileira;
- Identificar os principais parceiros e rivais da empresa em sua atuação internacional;
- Examinar como as estratégias políticas foram desenvolvidas pelos gestores da empresa em sua atuação no mercado internacional;
- Examinar a contribuição das estratégias políticas para o desempenho da organização na sua atuação no mercado internacional.

### 1.3. Justificativa

Esta tese de Doutorado em Administração teve como foco o estudo das estratégias políticas utilizadas, no mercado internacional, por uma empresa brasileira.

No intuito de ingressarem no mercado internacional, as empresas se utilizam de um conjunto de estratégias para serem bem sucedidas nesses novos mercados. A maioria dessas estratégias identificadas na literatura de internacionalização é mercadológica e está relacionada a elementos centrais da área de administração, como preços, tecnologia, marketing, logística, finanças, compras e produção.

Um dos tipos de estratégia com menor destaque na literatura de administração e carente de estudos mais aprofundados é a estratégia política. As principais teorias de internacionalização, por exemplo, não enfatizaram o estudo desta estratégia.

O estudo das estratégias políticas baseia-se em uma visão voluntarista da organização em relação ao seu ambiente de atuação. O conceito parte do pressuposto de que é possível modificar o ambiente por meio do poder e da influência. Isso implica em um conjunto de práticas por parte das empresas que visa criar um ambiente favorável a sua atuação.

Esse tipo de estratégia resulta, em geral, de intensos conflitos de interesse e negociações entre diferentes atores sociais. Muitas das estratégias políticas envolvem também a cooperação entre diferentes organizações.

Assim, as estratégias políticas não são meramente uma alternativa ou um complemento a um comportamento econômico, mas constituem uma parte intrínseca de qualquer negócio internacional (BODDEWYN; BREWER, 1994). Muitas vezes, trata-

se de uma questão de sobrevivência, até mesmo pelo fato de alguns atores terem a capacidade de interferir em aspectos políticos locais, inclusive impedindo o funcionamento de uma organização em um determinado contexto.

A necessidade de interagir e adaptar a organização, de acordo com as pressões exercidas pelos diversos atores sociais, faz com que as empresas sintam a necessidade de desenvolver estratégias específicas para a obtenção de poder e influência nos seus ambientes de atuação. Para cada mercado em que a empresa se insere, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias específicas, ajustadas ao novo ambiente, para que possa ser bem sucedida em suas operações.

A atuação da empresa em mercados estrangeiros é também bastante influenciada pelo ambiente institucional. Dependendo das instituições locais e de sua forma de influência, a empresa irá desenvolver ações que lhe permitam relacionar-se e ser competitiva em cada contexto.

A escolha do foco da pesquisa por uma empresa do ramo de construção deveu-se ao fato das construtoras brasileiras apresentarem uma crescente inserção no mercado externo. Além disso, trata-se de um mercado onde as empresas brasileiras apresentam diferenciais competitivos internacionais. Algumas empresas, inclusive, já possuem bastante experiência internacional, desenvolvendo projetos e obras por todo o mundo.

O Brasil é um país que há muito tempo vem se destacando nesse setor de atuação. Um exemplo disso é dado por Galvão e Catermol (2008) ao destacarem que, no ano de 2007, o país apresentou um superávit nas operações externas de engenharia e arquitetura da ordem de US\$2,28 bilhões de dólares de saldo.

A liderança brasileira no continente latino-americano no ramo de construção pesada remonta desde o ano 1643, quando foi inaugurada na cidade do Recife a primeira ponte de grande porte da América Latina, a Ponte Maurício de Nassau sobre o Rio Capiberibe, no centro da cidade. Desde então, inúmeras obras de grande porte foram construídas por empreiteiras brasileiras tanto no Brasil quanto no exterior.

Essa expansão internacional de empresas brasileiras iniciou-se, especificamente, na década de 70. Segundo Mazzola e Oliveira Jr. (2006), as empresas brasileiras, apesar de terem se lançado internacionalmente nesse setor há quase 30 anos, foi somente a partir da década de 90, do século XX, que houve uma maior intensificação no processo de internacionalização dos serviços brasileiros de engenharia.

Em função da dimensão das obras executadas e do seu impacto na sociedade, bem como da natureza da atividade de construção, as empresas de engenharia têm sido levadas a desenvolver estratégias políticas, como condição e requisito para o sucesso de sua atuação. A ausência da prática desse tipo de estratégia por empresas do setor colocaria em risco o sucesso dos seus empreendimentos e, muitas vezes, o futuro das empresas, em razão da natureza da atividade ter um grande impacto na sociedade, a qual é composta por uma grande variedade de interesses.

Em virtude da importância das estratégias políticas para as empresas inseridas nesse setor, optou-se por estudar em profundidade uma única empresa para conhecer em detalhes suas atividades e práticas utilizadas no campo das estratégias políticas. Por essa razão, o estudo concentrou-se na análise das estratégias políticas internacionais de uma empresa de engenharia brasileira com operações em diferentes países, oferecendo seus produtos e serviços especializados.

## 2. Fundamentação teórica e empírica

### 2.1. Poder das organizações

*“O poder só se deixa agarrar por aquele que ousa inclinar-se e tomá-lo.”<sup>1</sup>*

O poder é um dos elementos mais desejados na sociedade. Tanto indivíduos como organizações buscam poder para que possam atingir seus objetivos. Para tanto, inúmeras estratégias e ações são desenvolvidas para se conseguir ter poder.

No entendimento de Mizruchi (1992), o poder das organizações é oriundo da similaridade dos seus comportamentos que, por sua vez, é definido em função da coesão e da equivalência estrutural das organizações. Assim, quanto mais unidas e parecidas, em termos estruturais, forem as organizações, mais similares serão os seus comportamentos e mais poder terão.

Na interpretação de Brint e Karabel (1991), faz-se referência ao poder estrutural, que é a capacidade de os negócios influenciarem ações, mesmo sem precisar fazer qualquer intervenção direta. Para eles, as grandes empresas, em virtude da sua posição na sociedade, influenciam profundamente o comportamento de outras instituições sem precisar fazer nada ativamente.

Nos dias de hoje, pode-se observar que alguns atores empresariais, como as grandes empresas, exercem uma maior capacidade de influenciar o mercado e, conseqüentemente, conseguem maior atenção por parte dos agentes públicos. Etzioni (1990) corrobora esse entendimento ao afirmar que atores econômicos poderosos utilizam seu poder não apenas diretamente para influenciar o mercado, mas também indiretamente, influenciando o governo.

Na mesma linha de argumentação, os institucionalistas Meyer e Rowan (1991) enfatizam que organizações poderosas moldam o seu ambiente para se conformar às

---

<sup>1</sup> Rodion Románovitch Raskólnikov, personagem principal da obra clássica da literatura, *Crime e Castigo*, de Fiódor Dostoiévski (2007, p. 428).

suas necessidades. Outro institucionalista, Scott (2001), destaca que muitas vezes atores poderosos podem impor sua vontade sobre os outros, baseado na ameaça da utilização de sanções.

As organizações maiores costumam ter maior poder e maior poder de alavancagem em seus ambientes, afirmam Pfeffer e Salancik (2003). Os mesmos autores ainda mostram que o crescimento aumenta o potencial de sobrevivência de uma organização, pois proporciona estabilidade adicional, reduz a incerteza e aumenta o poder de barganha da organização.

Uma das mais importantes influências que uma organização pode dar ao seu ambiente é a própria organização (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Os ambientes não são estanques e são modificados na medida em que seus participantes interpretam e atuam, acreditam os mesmos autores. Os referidos autores advogam que as organizações devem ser compreendidas em relação à sua interdependência com o seu ambiente e isso se daria por meio da dependência de recursos (PUGH; HICKSON, 2004).

Os executivos de empresas ocupam sempre um lugar cativo nos corredores influentes da política e despontam entre os mais proeminentes atores políticos em muitas capitais em todo o globo (HILLMAN *et al*, 2004). Isso se dá em função dos recursos que as organizações empregam para obter maior poder e influência no processo político. As empresas têm condições de mobilizar empregados, fornecedores e recursos financeiros, para influenciar o processo de tomada de decisão político.

A influência das empresas sobre o ambiente acaba transformando-as em verdadeiros centros de poder, os quais podem ser utilizados de forma particularista para atender aos seus interesses, gerando problemas para a sociedade. Fougère (2009) critica a participação das corporações no processo de formação de políticas públicas, uma vez que as ambições das empresas são estreitas, individualistas e, nem sempre, estão em sintonia com as demandas e necessidades da população.

Ainda segundo a visão do autor citado, uma sociedade que deseja ter um sistema político democrático com justiça social e um ambiente sustentável não deve permitir a influência de empresas no seu sistema político, já as mesmas possuem a capacidade de cooptar os atores envolvidos e manipular o processo em seu favor. Essa visão pode ser considerada crítica em relação às empresas que, por sua vez, não devem ser julgadas como organismos prejudiciais à sociedade, mas, sim, como entidades que buscam a

maximização dos seus resultados, os quais também geram benefícios ao local onde operam.

A atuação de empresas no intuito de influenciar políticas públicas é descrita por Barley (2007) como sendo desigual, uma vez que essas possuem recursos e relacionamentos sociais com dirigentes políticos que nenhum outro ator consegue ter. Isso segundo o mesmo autor chega a ameaçar a democracia. Refutando esta visão, Schuler (2008) comentou que Barley (2007) despreza as forças que atuam contrariamente ao interesse das corporações.

Os problemas passam a surgir a partir do momento que ocorre um choque entre o ímpeto corporativo e o interesse da coletividade. Por essa razão, Pfeffer e Salancik (2003) destacam que os gestores organizacionais precisam guiar e controlar o processo de manipulação do ambiente.

Assim, Coase (1990) acredita que as empresas podem ter um efeito danoso sobre outros atores econômicos e sociais quando impõem sua agenda sobre os demais. Já Lehmann (2001) ressalta que a contenção do poder estatal nos assuntos econômicos também conduz a divergências de interesses entre governos nacionais e corporações multinacionais.

A tendência de grupos, indivíduos e organizações de tentar influenciar as decisões uns dos outros tem sido uma constante em toda e qualquer sociedade politicamente organizada. A possibilidade de haver uma grande concentração de poder nas grandes organizações faz delas alvo para aqueles que desejam controlar ou usar esse poder (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Apesar de haver inúmeras fontes de poder em uma sociedade, o Estado continua a ser um ator preponderante. Foucault (1995) faz questão de frisar que o desenvolvimento do Estado nas sociedades contemporâneas representou uma estatização contínua das relações de poder. O resultado disso, para o mesmo autor, foi uma governamentalização das relações de poder, ou seja, elas foram elaboradas, racionalizadas e centralizadas sob a tutela do Estado.

Apesar de todas as organizações serem afetadas pelas ações governamentais, algumas recebem essa influência de forma mais direta. Nesse sentido as empresas que fazem negócios com o governo e, especialmente, aquelas que têm uma alta proporção de seus resultados dependentes de órgãos governamentais estão entre as mais afetadas, afirmam Pfeffer e Salancik (2003).

Outro aspecto que necessita ser observado com atenção é a relação de circularidade entre o ambiente e as organizações. À medida que influenciam a sociedade, as organizações são também influenciadas pela mesma. Pfeffer e Salancik (2003) destacam como dificuldades que se apresentam ao poder das organizações as restrições e as limitações impostas pelo ambiente. Para os mesmos autores, todo o comportamento é inevitavelmente sujeito a restrições e limitações.

Atualmente, muitas organizações do terceiro setor atuam no sentido de cobrar das empresas comportamentos mais responsáveis. Campbell (2007) ressalta que ONGs emergiram em um esforço para estabelecer códigos de conduta e monitorar os comportamentos das corporações. Para atingir os seus objetivos, as ONGs, ressalta o mesmo autor, utilizam táticas como apelos às próprias corporações, manifestações de protesto, pressão sobre os governantes e campanhas na mídia para chamar a atenção pública.

Bouquet e Birkinshaw (2008) afirmam que as ONGs têm capacidade para influenciar e manipular a opinião pública, além de utilizarem-se de estratégias políticas para atingir seus objetivos. Isso é facilitado pelo conhecimento que muitas detêm sobre certos assuntos e pelo seu papel de organização “independente”.

Nas últimas décadas, as ONGs cresceram em número, tamanho e estatura, de tal maneira que atualmente elas são capazes de exercer muita influência sobre os mais diversos atores sociais (DAHAN *et al*, 2010). O fortalecimento da sociedade civil, das organizações não governamentais e a criação de leis que cobram maior responsabilidade dos empresários tem levado as organizações a buscar a legitimação do seu poder. Scott (2001) argumenta que o poder não é um árbitro absoluto e, por isso, mesmo que seja bem estabelecido, a longo prazo, torna-se frágil quando defrontado com uma forma de poder opositor aliado a ideias mais persuasivas.

Quanto às limitações impostas às organizações pelo ambiente, Pfeffer e Salancik (2003) destacam que, por detrás delas, sempre há um grupo de interesse que se organizou para impô-las. Assim, os autores argumentam que, nessas situações, a organização precisa organizar o seu apoio e os seus recursos para tentar remover esses obstáculos. A organização efetiva é aquela que satisfaz as demandas daqueles atores do seu ambiente externo, de quem ela depende do suporte para continuar a sua existência (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Na vida cotidiana das pessoas e das organizações não há como fugir das relações de poder. Há várias formas de poder que, assim como o poder político, se desvelam e podem ser utilizadas pelas organizações e seus gestores. O poder econômico é um exemplo. Portanto, cabe às organizações desenvolverem formas de aumentar o seu poder e a sua capacidade de influência.

## 2.2. Política

A palavra política tem a sua origem no idioma grego: *ta politika*. Segundo Chauí (1999), o termo se origina da palavra *polis*, que nada mais era do que uma cidade ou uma comunidade organizada e formada pelos cidadãos, os *politikos*.

Desde sua origem, na Grécia Antiga, a palavra adquiriu diferentes significados, muitos dos quais bastante diferentes daqueles para o qual foi, inicialmente, criada. No entanto, apesar dessa mudança no entendimento do que o termo representa, reconhece-se a sua importância para toda e qualquer sociedade.

Chauí (1999) destaca que *Ta politika* significava negócios públicos dirigidos pelos cidadãos, como administração de serviços públicos, elaboração de leis, cobrança de tributos, organização de defesa e guerra, dentre outros. Para Cotrim (2004), o termo serve, desde a antiguidade, para designar o campo da atividade humana que se refere à cidade, ao Estado e às coisas que são do interesse público.

Já para Lixa (2003), a política foi criada na Grécia Antiga como uma tentativa de equilibrar e harmonizar a convivência dos homens com o poder. Seria uma forma de tentar fazer com que as disputas em torno do poder fossem menos conflituosas. O mesmo autor ainda destaca que a reflexão política resultou de condições específicas do modo de vida greco-ateniense, a existência da *polis* e o *logos*, a racionalidade do mundo circundante.

Uma das primeiras obras a tratar do tema foi o livro **Política**, escrito por Aristóteles, que trata das diferentes formas de se administrar e organizar uma cidade, ou melhor, uma *polis*. Nessa época, percebe-se que o conceito de política está muito associado ao governo, devido à grande importância do mesmo na vida cotidiana do Estado.

Na ótica de Martel (2003), já nos anos do período renascentista, Nicolau Maquiavel, em sua obra mais célebre, **O Príncipe**, descreve o papel do político como

um ator dinâmico, capaz de dar forma ao destino e precaver-se da mudança dos tempos. Para a mesma autora, a noção da dinamicidade temporal e do agir humano como transformadores da realidade são o ponto central da lógica maquiavélica.

Apesar da origem que remete a funções consideradas importantes em qualquer sociedade ao longo dos anos, a palavra “política” adquiriu uma conotação negativa na visão popular. Isso se deve, principalmente, à má prática da gestão pública; soma-se a isto os escândalos de corrupção aos quais profissionais dessa área vêm se envolvendo em vários países.

A política está presente em todas as formas de associação humana, uma vez que agrupamentos sociais implicam em objetivos e interesses diversificados. Dahl (1966) descreve que muitas sociedades que não consideramos políticas, como clubes, grupos cívicos, tribos, empresas, sindicatos e até mesmo famílias, possuem sistemas políticos. A política está tão relacionada com a natureza humana que levou Durkheim (1995) a afirmar que objetivos ditos políticos nada mais são do que uma simples expressão resumida dos objetivos individuais.

Para Boddewyn (1995), a palavra política pode ter significado amplo ou restrito, mas, mesmo nesse último sentido, é impossível deixar de estabelecer relações com as várias dimensões que se relacionam ao termo. Isso ocorre, segundo o mesmo autor, em função do homem viver em uma sociedade organizada, onde suas relações são múltiplas e interconectadas.

Reforçando a natureza política dos seres humanos, já na Grécia Antiga, Aristóteles (2007) afirmava que o homem é um animal político, por ser destinado a viver em sociedade, em grau mais elevado que qualquer outra forma de vida. Já para Bourdieu (2007), a política é o local da eficácia simbólica, porque a ação é exercida por meio de sinais capazes de produzir fatos sociais e, sobretudo, grupos.

Para o sociólogo de corrente crítica Bauman (2000), a política é uma arte cuja capacidade permite desmontar os limites impostos à liberdade dos cidadãos. Esse conceito demonstra a importância da política como instrumento de garantia de liberdade, especialmente em se tratando de sociedades democráticas.

A política pode ser entendida, de forma genérica, como luta pelo poder. De acordo com esse conceito, qualquer esforço de indivíduos ou grupo de pessoas para obter poder pode ser definido como política (OGLE; SCHNEIDER; WILEY, 1954). A

finalidade da política, no entendimento de Mintzberg *et al* (2000), é alcançar determinadas metas sem o confronto destrutivo.

Na visão de Unger (2001), o termo política descreve todas as batalhas que se travam às claras ou às escuras sobre as formas concretas do trabalho, da colaboração e do domínio. Já para Lindblom (1979), a política é um processo desorganizado em que pessoas que querem exercer autoridade lutam para obtê-la, enquanto outros tentam controlar ou influenciar os que já a exercem. Na visão parsoniana<sup>2</sup>, o poder tem na política a mesma função que o dinheiro tem para a economia e, assim, como o dinheiro, o poder é um meio de circulação (GIDDENS, 1998).

A política, para Mintzberg *et al* (2000), é sinônimo de exploração do poder de maneira que não seja puramente econômica. Para os autores, a política inclui também comportamentos ilegítimos e clandestinos. No entanto, Boddewyn (1995) ressalta que não se pode reduzir o conceito de comportamento político a algo amoral ou que busca interesses particularistas.

A relação do conceito de política com o Estado fica evidente nas obras de autores como Eckardt (1932), que definiu política como sendo um processo de conformação e de regulação das relações de poder na vida pública de um Estado ou entre diferentes Estados. Strange (1997), por outro lado, acredita que o conceito de poder não pode ser limitado ao Estado, já que outros atores não estatais se engajam em atividades políticas, como as organizações que prestam serviços públicos ou desenvolvem parcerias com o Estado. Para um adequado desempenho, as organizações do Estado contam com a participação de organizações privadas e de cunho social.

Os líderes das organizações não formam grupo monolítico, ao contrário cada um está em busca de seus próprios interesses, como um jogador em um jogo competitivo afirma Allison (1971). Para o mesmo autor, o nome desse jogo é política.

Na ótica pós-moderna de Foucault (1979, p. 176), “a política é a sanção e a reprodução do desequilíbrio das forças manifestadas na guerra”. O autor, em 1996, ainda complementa, destacando que rituais políticos, como julgamentos, são cerimônias pelas quais se manifesta o poder.

Weber (1999) vê todas as formas políticas como sendo de força. Ele explica que a natureza e o grau de aplicação de força ou ameaça dessa desempenham um papel

---

<sup>2</sup> Refere-se ao sociólogo norte-americano Talcott Parsons (1902-1979)

específico para a estrutura e o destino das comunidades políticas. Flyvbjerg (1998) destaca que a política é utilizada para se criar o mundo que se deseja. Em se tratando disso, o mesmo autor afirma que até mesmo a mentira se justifica para apoiar a moral, a racionalidade e a ordem política estabelecida ou desejada, foi o que Platão chamou de “a mentira nobre”.

Após a leitura dos diferentes entendimentos apresentados, é possível perceber que a política está sempre relacionada aos interesses de alguma forma de coletividade. Não existe política se não houver um grupo de pessoas organizadas em torno de alguma causa ou interesse.

Devido à organização dos interesses coletivos, percebe-se também que o conceito de política, que era muito vinculado ao governo na Grécia Antiga, passa a ser vinculado também a outros atores não governamentais. Com isso, expande-se o conceito de política também abrangendo atores não governamentais, dando, assim, maior abrangência ao seu significado.

### **2.2.1. Comportamento Político das Organizações**

A política é um elemento presente em todo e qualquer agrupamento de pessoas. No entanto, o conceito implícito nessa palavra vem recebendo conotação negativa devido às disfuncionalidades no seu uso em busca de poder.

Apesar disso, a política não pode ser eliminada das organizações. Inúmeros autores da área de administração, como Farrell e Petersen (1982), reconhecem que toda organização é composta por duas realidades, a racional e a política. Muitas vezes essas duas faces da organização se contradizem e, em outras, se complementam.

Por isso, Bolman e Deal (2003) afirmam que os administradores precisam entender e gerenciar a dinâmica política, assim como o comportamento político nas organizações deve ser integrado aos estudos da administração. A expansão do capitalismo e a crescente importância de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, tornou o comportamento político indispensável nas relações inter e intraorganizacional.

Uma vez que a política é algo intrínseco a qualquer organização, pode-se afirmar que cabe aos seus gestores saberem lidar com ela. De acordo com March (1989), a empresa é uma coalizão política e o seu administrador é o facilitador. Para esse mesmo

autor, muitas decisões tomadas dentro de uma firma não nascem prontas, mas são oriundas de processos de barganha e negociação.

Corroborando esta visão, Morgan (1986) enfatiza que política e politicagem são aspectos essenciais da vida organizacional e não algo opcional e disfuncional. Grey (2009) reconhece a política como uma variável que não pode ser negligenciada no estudo de organizações, já que as organizações são influenciadas pela política e vice-versa.

As organizações atuam de forma política para atingir uma variedade de objetivos de que necessitam para sobreviver ou mesmo melhorar a sua capacidade de competir no seu mercado. Para Boddewyn (1995), todo comportamento político está relacionado a poder e à influência. O filósofo e jurista Bobbio (1988) entende que o conceito de política não pode ser dissociado de poder, pois um está sempre presente no outro.

Pettigrew (1977), por sua vez, ressalta que todo processo de decisão política é uma forma de resolver as demandas conflitantes de vários indivíduos e grupos. Já o cientista político Lindblom (1979) define política como sendo um processo desorganizado, onde pessoas ou grupos buscam obter autoridade ou influenciar e controlar aqueles que a possuem.

Embora pertencendo a distintas correntes de pensamento, autores como Boddewyn (1995), Bobbio (1988), Pettigrew (1977) e Lindblom (2008) advogam o entrelaçamento entre os termos política e poder. A relação das duas palavras é ressaltada também por Mintzberg *et al* (2000) quando dividem o poder organizacional em dois ramos distintos: o poder micro e o poder macro. O micro seria aquele que lida com a política dentro de uma organização. O poder macro, por sua vez, refere-se ao uso do poder pela organização para enfrentar situações políticas fora da organização. No presente trabalho, não será analisado o poder micro, mas somente o poder macro.

O comportamento político das organizações pode ser visto como uma busca por poder. Etzioni (1989, 1990) utiliza a expressão “poder político” para descrever a habilidade, que atores governamentais e não governamentais possuem, a fim de exercer pressão sobre as autoridades políticas de maneira a obter vantagens e, eventualmente, guiarem o governo.

O escopo desse comportamento é bastante amplo permitindo ir além da esfera estatal de interesses. Nesse caso, não se condiciona o alvo do poder político exclusivamente aos aparelhos governamentais. O autor ainda destaca que cada vez mais

o poder político é utilizado para influenciar a sociedade, seus valores e seus destinos (ETZIONI, 1989, 1990).

O entendimento de Etzioni (1989, 1990) sobre o significado dos termos demonstra uma preocupação principal com atores não governamentais que buscam influenciar os atores governamentais. Assim, o foco da utilização da capacidade de exercer influência das organizações, é ampliado pelo autor referido, para além do foco restrito à estrutura governamental, aceitando que igualmente seja utilizado para influenciar outros atores da sociedade.

As empresas também desenvolvem um comportamento político para expandir as suas ligações com as comunidades onde atuam, de maneira que acabam sendo percebidas como integrantes essenciais da mesma. Com isso, as organizações aumentam o seu poder de barganha em relação a outros atores sociais. Dupas (2005) exemplifica esse caso, identificando que empresas usam mecanismos, como a opção-saída, como arma para pressionar os governos a se aproximar dos seus interesses.

Dessa forma, no entendimento de Boddewyn (1995), o comportamento político das organizações deve se pautar por dois pontos: primeiro, ser mais abrangente e inclusivo e não se limitar à relação empresa-governo e; segundo, deve levar em consideração os interesses da sociedade como um todo e não somente a busca de eficiência da organização.

O cientista político Dahl (1966) afirma que o controle sobre os recursos políticos é distribuído de maneira irregular, gerando uma grande disputa entre os atores pelos recursos que permitam desenvolver maior poder. Isso é especialmente verdadeiro no contexto atual onde, cada vez mais, surgem diferentes tipos de organizações, privadas, governamentais e ONGs, disputando espaço em um determinado ambiente.

Nessa mesma linha de pensamento, Etzioni (1990) enfatiza que o poder é distribuído de forma desigual na sociedade e entre os atores sociais, razão pela qual a atuação política de organizações não deve se restringir a um único ou a poucos atores sociais. Portanto, é responsabilidade das organizações criar formas de buscar recursos específicos e de acessar os centros de poder de que necessitam para serem bem sucedidas. Para tanto, é necessário interagir com múltiplos grupos, porque cada um deles possui um limitado controle e capacidade de influir sobre os atores políticos focais (APLIN; HEGARTY, 1980), o que reforça o entendimento de que os elementos

políticos adquirem grande importância para as organizações e seu desempenho no mundo atual.

De acordo com os institucionalistas DiMaggio e Powell (1983), as organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas também por poder e legitimação. Já Boddewyn (1995) destaca que as empresas movem-se politicamente também para assegurar vantagens em relação aos concorrentes, como acesso a mercados e recursos.

Essa busca por mercados, recursos e poder conduz as organizações a um processo de intensa competição, envolvendo organizações e grupos concorrentes. No entendimento de Guerreiro Ramos (1966), as decisões emanadas do poder são obtidas após intensa competição entre grupos. Quando um desses grupos não consegue isoladamente influenciar o poder constituído, busca formar uma aliança com grupos afins para buscar seus interesses.

As decisões na administração pública, por exemplo, são negociadas ou fruto de intensas pressões. Confirmando esse argumento, em seu estudo sobre política e administração pública em uma cidade dinamarquesa, Flyvbjerg (1998) constatou que quanto mais próximo alguém estiver do poder político, menos racionais e técnicas serão as suas decisões. O mesmo autor salienta que aspectos técnicos e racionais são claramente subordinados ao poder e à política nas decisões de projetos públicos.

Muitas das estratégias utilizadas para se obter poder ocorrem por meio de estratégias colaborativas entre organizações. As organizações, muitas vezes, unem-se ou comportam-se de forma parecida para aumentar o seu poder em relação a alguma ameaça externa. Para Mizruchi (1992), o poder das empresas e a sua capacidade de influência são maiores quando essas se comportam de maneira similar.

No entendimento de Pfeffer e Salancik (2003), uma organização somente consegue sobreviver na medida em que consegue estabelecer e manter uma coalizão de apoio, necessário para a sua operação. Por isso, o gerenciamento dos diversos interesses e demandas é uma necessidade imperiosa em qualquer organização. Para os autores, isso pode se dar por uma variedade de formas que vão desde a cooptação, via *interlocking directorates*, passando por participação em associações de empresas e até a formação de *joint ventures*.

O iluminista Rousseau (2008) em sua obra clássica, o **Contrato Social**, ressaltava a importância dos atores sociais unirem e cooperarem para vencer as resistências. Essa soma de esforços em busca de um objetivo comum é denominada pelo

autor como um pacto social. A utilização de alianças e outras formas associativas é bastante presente na busca das organizações por poder.

Já na ótica do cientista político Lindblom (1979), as empresas se utilizam de sua posição privilegiada para controlar e coordenar o processo decisório da sociedade. Para isso, as empresas buscam moldar as vontades dos cidadãos de acordo com as suas próprias vontades. Essa modelação se dá com base naquilo que as pessoas vêem e ouvem. O institucionalista Scott (2001) reforça esse entendimento ao afirmar que atores poderosos, por muitas vezes, impõem sua vontade sobre os outros, muitas vezes utilizando-se, até mesmo, de ameaças e sanções.

Em uma linha de pensamento mais radical, Bakan (2004) defende que as grandes corporações por meio de *lobby*, contribuições para campanhas políticas e campanhas de relações públicas manipulam o sistema político e a opinião pública em favor das suas posições. O autor ainda ilustra a sua afirmação com o exemplo da empresa norte-americana Enron, que utilizou sua imagem e influência junto ao setor governamental para evitar a fiscalização governamental sobre as suas operações.

Mantere *et al* (2009) alertam para o comportamento antiético que organizações podem acabar desenvolvendo em seu comportamento político. Porém, segundo eles, nem todo comportamento político é antiético, uma vez que diferentes atores apresentam princípios de atuação diferenciados, alguns mais e outros menos escrupulosos.

O que antes era considerado algo em que as empresas não deveriam se envolver, passou a ser uma forma importante das empresas se legitimarem e buscarem diferenciação. Guerreiro Ramos (1983) considera que política e poder deixaram de ser manifestações clandestinas na organização e passaram a ser vistas como categorias próprias do comportamento organizacional.

Não se deve negar também que exista uma ligação entre o comportamento político e o poder econômico das organizações. Strange (1997) crê que é muito difícil fazer uma distinção clara entre poder político e poder econômico, afinal sempre há elementos de um presente no outro.

O comportamento político das organizações precisa ser utilizado com responsabilidade, já que não há garantias de que será utilizado de forma justa. Para Bolman e Deal (2003), comportamento político pode ser destrutivo e humilhante. Na mesma linha, Pfeffer (1994, p.16) salienta que não há dúvidas de que toda forma de poder pode ser adquirida e utilizada para “fins diabólicos”.

As organizações são importantes atores políticos em qualquer sociedade. Organizações formais, na visão de Pfeffer e Salancik (2003), têm interesses e fazem demandas junto ao governo, por exemplo, assim como cidadãos e outros grupos organizados igualmente o fazem.

Para Boddewyn (1995), o objetivo das organizações se movimentarem politicamente para desenvolverem maior poder é obter e assegurar vantagens competitivas de atores não econômicos. Este tipo de movimentação, de acordo com o autor, pode levar ao enfraquecimento de fornecedores, clientes e competidores, assim como de rivais não econômicos.

Na mesma linha, Luo e Zhao (2009) mostram que a teoria da estruturação de Giddens advoga que a conduta política de uma organização consegue de maneira recursiva moldar as propriedades estruturais de forma a gerar um clima político e social mais apropriado para si. O objetivo dessa conduta seria o de atingir resultados econômicos e legitimidade organizacional.

Uma abordagem teórica relevante para a explicação do poder das organizações é a Teoria da Dependência de Recursos, uma vez que defende que organizações precisam interagir com o seu meio ambiente para obterem os recursos que precisam para sobreviver. Essa interação da organização com seus diferentes *stakeholders* faz com que se estabeleçam relações interorganizacionais de dependência e relações de poder. Luo e Zhao (2009), por exemplo, utilizaram-se da teoria da dependência de recursos para compreender o comportamento político de subsidiárias de empresas multinacionais operando na China.

O comportamento político das organizações pode ser utilizado para obter recursos organizacionais, mas também para influenciar posições e tomadas de decisão no ambiente interno (PFEFFER; SALANCIK, 1974). As organizações podem usar mecanismos políticos para alterar ou criar um ambiente que seja mais adequado aos seus interesses, discorrem Pfeffer e Salancik (2003).

O poder ou a capacidade de influenciar as decisões que afetam a sociedade não são elementos deterministas que algumas empresas possuem e outras não. Muito pelo contrário, a competência política pode ser desenvolvida internamente ou adquirida externamente (BODDEWYN; BREWER, 1994). Porém, nem todas as organizações apresentam um comportamento político de busca de influência ativa. Algumas empresas o fazem com maior intensidade do que outras ressaltam os mesmos autores. Isso se deve

ao fato da busca por poder e influência gerar custos, embora os benefícios gerados possam exceder os custos. As organizações que obtêm maiores benefícios tendem a ser politicamente mais ativas.

Para Hansen *et al* (2004), o nível de interferência governamental na atividade da empresa é condição decisiva para definir o seu comportamento político. Quanto maior a interferência do governo e suas agências, maior tende a ser o comportamento político da empresa.

Para Kolk e Pinkse (2007), as empresas podem optar por se engajar em atividades políticas tanto de forma individual quanto de forma coletiva. No entanto, discorrem os mesmos autores, a forma mais utilizada é a coletiva.

Sobre esse assunto, Mizruchi (1992) destacou que o comportamento de busca de poder das organizações pode ser obtido por meio de atividade coletiva, consciente e direcionada por objetivos ou, ainda, pelo impacto agregado de várias ações individuais, sem coordenação. O mesmo autor ainda sustenta que, muitas vezes, empresas, agindo individualmente, conseguem atingir os mesmos objetivos daquelas que atuam coletivamente, mas, mesmo assim, muitas empresas unem-se por meio de organizações como associações patronais.

As associações patronais são descritas por Hansen *et al* (2004), Barley (2007) e Schuler (2008) como sendo responsáveis por uma parcela considerável da atividade lobista das corporações norte-americanas. Segundo Schuler (2008), essas associações empregam 25% dos lobistas dos Estados Unidos da América.

Santos (2002) aponta a formação de grupos de interesse para influenciar a formulação de políticas públicas. Conforme o autor esses grupos estão lutando por seus interesses de forma cada vez mais segmentada e dependendo cada vez menos de federações ou “*umbrella organizations*”, ou seja, de organizações que são compostas por outras organizações.

Essas organizações auxiliam no desenvolvimento de relacionamento entre diferentes organizações e na representação do setor em relação ao setor governamental, o que pode se revelar muito importante em momentos de crise (ALDRICH; FIOL, 1994). Os autores ainda destacam que, muitas vezes, essas associações são manipuladas por empresas de advocacia e grandes empresas de um determinado setor.

Muitas vezes, quando não há formação de coalizões, a disputa individual por poder acaba levando firmas a entrarem em choque entre si. Segundo Ogle, Schneider e

Wiley (1954), a luta pela aquisição e manutenção de poder entre esses vários grupos, de acordo com as leis e os costumes locais, constitui o que se convencionou chamar de jogo político. No que se refere ao ambiente interno das empresas, Pfeffer (1994) destaca que os conceitos de poder e política organizacional são relacionados, já que essa é definida como o exercício do poder.

As organizações utilizam-se do comportamento político, dentre outras razões, para buscar reduzir as incertezas e influenciar diretamente o seu ambiente. Por isso, a busca por influenciar as autoridades governamentais é uma maneira importante de se conseguir essa influência (MIZRUCHI, 1992).

O comportamento político das empresas também se internacionaliza. Para Boddewyn (2007), isso ocorre quando firmas precisam lidar com assuntos ligados a comércio exterior e investimento estrangeiro em seu mercado nacional, ou ainda, quando eles penetram no mercado de outros países soberanos.

Na ótica de Kolk e Pinkse (2007), a maioria das empresas em todo o mundo que se engaja em atividades políticas tem, como alvo de suas ações, os governos nacionais. Esse tipo de atividade, segundo o especialista em relações entre empresas e governo, Yoffie (1988), ocorre porque nenhuma empresa está imune ao impacto das decisões tomadas na capital do seu país.

Essa prática é também muito presente em países em desenvolvimento. Neles, destacam Zhu, Hitt e Tihanyi (2007), de forma geral, os governos costumam concentrar muito poder no processo de alocação de recursos. Isso é costumeiramente motivado por legado de intervenção e planejamento estatal da economia nacional. Fato esse que leva as empresas a buscarem formas de influenciar a tomada de decisão no âmbito governamental.

Em virtude das políticas governamentais terem um efeito significativo no ambiente competitivo, as empresas se utilizam de uma variedade de maneiras para influenciar as decisões de políticas públicas (HILLMAN; HITT, 1999). De acordo com Schuler *et al* (2002) firmas consideradas ativas politicamente são aquelas que tendem a empregar várias táticas para monitorar e influenciar o ambiente da tomada de decisões políticas.

Essa busca por influência nas decisões governamentais conduz a um processo de competição por poder. Isto se torna evidente a partir dos dados de Yoffie (1988), que mostram que, no início dos anos 60, menos de 150 empresas mantinham escritórios em

Washington D.C.; atualmente, o número de empresas aproxima-se de 700. Enquanto que 2500 empresas possuem outras formas de representação na capital norte americana.

Schuler *et al* (2002) acreditam que empresas que mantenham escritórios em Washington D.C. demonstram ter interesse em monitorar e influenciar o ambiente político. No Brasil é possível traçar um paralelo, uma vez que empresas estabelecem escritórios em Brasília com o mesmo objetivo.

Em relação ao comportamento empresarial de aproximação com o poder público, Faccio (2006) realizou uma pesquisa em mais de vinte mil empresas de capital aberto em 47 países distintos. Sua descoberta revelou que as conexões entre corporações e políticos estavam presentes em 35 dos 47 países pesquisados.

Corroborando o estudo de Faccio (2006), ao descrever o caso da internacionalização de um grupo educacional brasileiro no Paraguai, Meyer Jr. *et al* (2009) relatam a contratação de um experiente político daquele país como dirigente para auxiliar na inserção da organização na comunidade local por meio de relacionamentos e contatos políticos.

Caso semelhante foi identificado por Bucheli e Salvaj (2009) em pesquisa que abordou empresas multinacionais espanholas atuando no Chile. Os pesquisadores foram capazes de descobrir que essas empresas conseguiram reverter as desvantagens de ser uma empresa estrangeira atuando no mercado chileno, por meio da nomeação de diretores vinculados à coalizão de poder dominante no país. De acordo com os autores citados, essas nomeações, inclusive, aumentaram a legitimidade da empresa e reduziram as incertezas que ameaçavam as operações espanholas no Chile.

As atividades mais utilizadas para influenciar as decisões tomadas no âmbito do Estado, na visão de Bakan (2004), foram as ações de *lobby*, as doações para campanhas políticas e as campanhas de relações públicas. Dentre todas essas atividades, o *lobby* é uma das mais utilizadas para influenciar agentes públicos, especialmente nos países onde é legalizada a prática do *lobby* corporativo. O *lobby* trata-se, segundo Santos (2002), de uma estratégia de influência empregada por grupos que se encontram apartados da estrutura de poder.

Sobre esse assunto, a maioria das corporações que se utiliza do *lobby*, o faz para evitar regulações governamentais sobre a sua empresa ou setor (SANTOS, 2002). Além disto, pode-se observar o comportamento político das empresas também por meio das audiências públicas ante os comitês do Congresso (MIZRUCHI, 1992).

Lord (2000), em seu estudo sobre estratégias políticas corporativas voltadas a influenciar a atividade legislativa nos Estados Unidos da América, aponta a existência de dois tipos de *lobby*. O primeiro é o *lobby* profissional, o qual é exercido por empresas e pessoas especializadas no assunto. O segundo é o *executive lobby*, o qual é desenvolvido diretamente pelos executivos da empresa.

Outra classificação semelhante para atividade lobista é dada por Hadani (2007), segundo ele, há duas classificações: o *lobby in house* e o *lobby hired hands*. No primeiro tipo, a empresa pode criar departamento ou designar funcionários específicos para lidar com o tema. Enquanto que, no segundo, são profissionais ou empresas especializadas no assunto que são contratadas para defender os interesses da organização no âmbito da administração pública.

De Figueiredo e Tiller (2001) desenvolveram um estudo completo sobre a atividade de *lobby* na Comissão Federal de Comunicação. O referido estudo revelou que empresas pequenas trabalham o *lobby* diferentemente de empresas de maior porte. Segundo eles, as empresas menores não têm estratégias políticas tão sofisticadas quanto as empresas maiores, fato esse que se explica pela quantidade de recursos que tem disponíveis para o processo.

Em um estudo sobre a influência do *lobby* em universidades norte-americanas, De Figueiredo e Silverman (2002) concluíram que a atividade lobista auxilia na obtenção de verbas federais. De acordo com o estudo, universidades com representações fortes no Senado e na Câmara dos Deputados conseguem obter resultados expressivos no que se refere à apropriação de fundos federais.

O *lobby* é descrito também por institucionalistas, como Aldrich e Fiol (1994), como uma alternativa à disposição das organizações na sua luta por legitimação. É importante lembrar que o *lobby* não é exercido somente individualmente pelas organizações, mas também por um agrupamento delas.

Isso reforça o entendimento de que, em muitas ocasiões, as corporações formam coalizões para atacar problemas em comum. Bolman e Deal (2003) explicam que as coalizões se formam porque os seus membros apresentam interesses em comum e acreditam que juntos possuem condições de fazerem mais do que separados.

São dois exemplos de coalizões utilizadas pelas empresas norte-americanas para obter maior poder e capacidade de influência: os comitês de ação política e os grupos de pressão. Em ambos, tem se observado a ação coordenada de organizações formando

coalizões. Pfeffer e Salancik (2003) e Hansen *et al* (2004) ressaltam que muitas associações comerciais fazem *lobby* e lideram campanhas de relações públicas para construir um ambiente favorável a um determinado setor.

O *lobby* realizado por associações comerciais apresentam várias vantagens. Segundo De Figueiredo e Tiller (2001), quando as empresas agem individualmente, incorrem em custos que são relativamente altos, pois precisam manter um departamento de assuntos governamentais e os custos administrativos associados à atividade. As associações comerciais, por sua vez, conseguem diluir esse custo entre os seus membros (HANSEN *et al*, 2004).

Para Boddewyn (1995), o comportamento político das organizações pode ser utilizado também para obter acesso a recursos e mercados. Para tanto, são utilizadas estratégias específicas para maximizar e direcionar estes esforços no campo político. O uso de estratégias políticas serve para assegurar vantagens competitivas e sobrevivência, afirmam Hillman e Hitt (1999).

Nos Estados Unidos da América, desde 1971, as corporações estão autorizadas a formar Comitês de Ação Política, que são organizações distintas que arrecadam fundos para distribuir entre as campanhas dos candidatos de seu interesse (MIZRUCHI, 1992). Entre os anos de 1997 e 1998, os Comitês de Ação Política distribuíram mais de US\$50 milhões de dólares norte-americanos a seus candidatos, afirma Lord (2000). Essa prática, de formação de comitês de ação política, no entanto, não existe no Brasil.

Ogle, Schneider e Wiley (1954) destacam que nos Estados Unidos existem também muitos grupos de pressão, que são entidades interessadas na formulação de políticas públicas que favoreçam aos interesses dos seus membros. Para os referidos autores, os principais grupos de pressão estão relacionados às áreas de agricultura, trabalho e negócios. Um grande exemplo da mobilização das grandes organizações na busca por poder e influência é que todas dispõem de escritórios na capital do país, assim como patrocinam *think tanks* e contratam lobistas para representar seus interesses (BAKAN, 2004).

Ao comentar sobre a atividade lobista, Massey (1998) resalta que o interesse na representação e defesa dos interesses das empresas, em assuntos de política pública, de forma constante, é agora parte do trabalho do executivo principal na maioria das grandes corporações. Para o mesmo autor, foi-se o tempo em que essa atividade era deixada a cargo de terceiros, como lobistas, consultores e associações comerciais.

Pfeffer e Salancik (2003) alertam para o fato de não serem apenas as corporações que fazem *lobby* junto à administração pública, sendo o *lobby* igualmente praticado por outros tipos de organizações.

Outra estratégia utilizada para aumentar a capacidade de influência das organizações são as contribuições para campanhas políticas, por meio das quais, as organizações conseguem conquistar o apoio dos candidatos aos seus interesses. Sobre as contribuições de campanha, Mizruchi (1992) destaca que essas contribuições são dadas a indivíduos que, na percepção das empresas, parecem importantes para os interesses das firmas independentemente da sua posição ideológica.

O volume destinado por empresas para essa atividade é bastante relevante. Para Hansen *et al* (2004), o volume de recursos utilizados por corporações nos Estados Unidos da América, destinados a partidos políticos é muito superior ao de todos os outros grupos de interesse somados.

As contribuições de campanha, na ótica de Hillman e Wan (2005), não são suficientes por si só para comporem a estratégia política de uma empresa. Há outras estratégias que podem ser utilizadas para complementar os esforços organizacionais no campo político. Contudo, as contribuições de campanha não são a única forma de comportamento político das organizações.

O comportamento político de organizações é também preocupação de autores institucionalistas, como Meyer e Rowan (1991) e Brint e Karabel. Eles relacionam o termo com legitimação. Para eles, o objetivo do comportamento político de organizações é, sobretudo, para obter legitimidade.

Brint e Karabel (1991) mostram que as organizações precisam estar atentas à capacidade de mobilização de classes ou grupos que podem limitar ou direcionar a busca pelos interesses organizacionais. Segundo os mesmos autores, geralmente, quanto maior for o grau de mobilização dos grupos politicamente relevantes na sociedade civil, menor tende a ser a autonomia dos administradores na busca dos objetivos e interesses organizacionais. Reforçando essa idéia, Meyer e Rowan (1991) argumentam que muitas das posições, políticas, programas e procedimentos das organizações modernas são colocados em prática em razão da opinião pública, da visão de *stakeholders* importantes, do conhecimento legitimado pelo sistema educacional, pelo prestígio social, pelas leis e pelas interpretações das cortes de justiça.

Por isso, Lord (2000) explica que empresas desenvolvem grupos de apoio a causas específicas que sejam de seu interesse atacar. Para tanto, educam, organizam e motivam uma variedade de *stakeholders* organizacionais a se manifestar em relação a temas que sejam do interesse tanto da empresa quanto dos mesmos. O autor identificou, em sua pesquisa no Congresso Nacional dos Estados Unidos, que essa é uma estratégia bastante eficiente para influenciar legisladores. Segundo Lord (2000), o desenvolvimento de grupos de apoio a causas específicas é mais eficaz do que contribuições financeiras a campanhas políticas no que se refere à influência no poder legislativo.

Todos os tipos de organizações fazem uso e buscam poder e capacidade de influência sobre outros atores sociais, inclusive organizações situadas à margem da lei, como as organizações ilícitas ou criminosas. Naím (2006) enfatiza que organizações criminosas entrelaçam seus interesses como organizações legítimas, diversificam as suas atividades e investem na obtenção de influência entre os políticos, meios de comunicação e a sociedade civil organizada. Em busca de proteção para as suas práticas delituosas e garantias para os seus lucros, esses criminosos chegam a controlar importantes funções da administração pública e gozar de invejável reputação em alguns países, cita o mesmo autor.

Apesar da importância da atuação das organizações no campo político, Boddewyn e Brewer (1994) ressaltam a necessidade de se ver o comportamento político de uma organização não como um fim em si mesmo, mas como um meio para se atingir objetivos estratégicos. Trata-se de uma forma, na maioria das vezes legítima, de se buscar atenção aos pleitos de atores políticos importantes, principalmente na geração de emprego, renda e desenvolvimento econômico.

Um dos maiores desafios que enfrentam as sociedades democráticas é a incorporação de objetivos e visões dos seus cidadãos em ações legislativas, decisões governamentais e políticas públicas (APLIN; HEGARTY, 1980). Em sociedades livres, ressaltam os mencionados autores, os seus membros possuem autonomia para interagir com os atores e instituições políticas no intuito de influenciá-los.

Fazendo um contraponto, Bauman (2000) afirma que a separação entre poder e política é uma característica marcante dos nossos tempos. Para esse autor, o verdadeiro poder tornou-se virtualmente global, devido à sua capacidade de mover-se

extraterritorialmente, enquanto que as instituições políticas continuam essencialmente locais. Na visão desse autor, a política é um monopólio das instituições governamentais.

O comportamento político torna-se uma forma importante a ser utilizada pelas organizações para atingirem seus objetivos, minimizando os riscos oferecidos pelo ambiente organizacional. No entanto, para desenvolver a sua capacidade de influência, as organizações não podem prescindir de estratégias, dentre as quais é importante salientar aquelas relacionadas à legitimação.

### 2.3. Estratégias Políticas

Os estudos de estratégia costumam não abordar as variáveis políticas em seus trabalhos. Durante muito tempo, o comportamento político das organizações foi considerado corrupto e ilegal e, por isso, negligenciado pelos estudiosos da área.

No entanto, com o passar do tempo, alguns autores, como Aplin e Hegarty (1980), Boddewyn e Brewer (1994), Schuler (1996) e Hillman e Hitt (1999) começaram a interessar-se em descobrir como as organizações influenciam a política de um determinado Estado ou região; eles denominaram estes estudos como sendo de *Corporate Political Activity* - CPA. As estratégias políticas também são denominadas estratégias não mercadológicas, segundo Hillman e Hitt (1999), Boddewyn (2003) e Wan (2005).

As estratégias políticas surgem partindo da premissa que, da mesma forma que o ambiente limita a atuação organizacional, a organização busca influenciar o ambiente em que atua. As organizações não são de maneira nenhuma somente passivas e reativas aos movimentos e transformações que ocorrem na sociedade.

Segundo Carter *et al* (2008), a estratégia corporativa precisa se engajar na esfera política, uma vez que o mundo em que elas operam é altamente politizado e as empresas precisam reconhecer que a análise política é uma parte essencial da caixa de ferramentas do gestor estratégico. Para Mantere *et al* (2009), a estratégia política é uma atividade que se situa entre o contexto dos negócios tradicionais e da sociedade.

Ao buscar modificar o ambiente de atuação, o comportamento político de organizações tem como foco de suas estratégias: os governos, os grupos de interesse, a opinião pública e os órgãos de inteligência (BODDEWYN; BREWER, 1994). São esses os principais grupos para os quais as estratégias políticas direcionam o seu foco.

Para Pfeffer e Salancik (2003), as organizações podem mudar e se adaptar a um determinado ambiente ou podem tentar mudar o ambiente de forma que ele se adapte às suas capacidades. Segundo Schuler (1996), estratégias políticas ainda podem ser vistas como uma ferramenta competitiva para as empresas enfrentarem os desafios de concorrentes domésticos e internacionais.

Nos anos do Iluminismo, Rousseau (2008) já destacava a importância da participação dos atores sociais (cidadãos) nas decisões políticas, como mecanismo de

afirmação da sua liberdade para a construção da sociedade. As ideias de Rousseau ao serem trazidas para os dias de hoje são capazes de ampliar o entendimento de participação cidadã para um número maior de atores sociais, além do cidadão individualmente, como movimentos sociais, associações de classe, ONGs e empresas. Essa linha de pensamento reforça a noção de estratégias políticas que são utilizadas como uma forma de expressão da liberdade de agir politicamente das organizações.

A perspectiva política de estratégia reforça a idéia de estratégias de políticas, já que, segundo Rodrigues e Child (2008), essa perspectiva preocupa-se com a mobilização e o exercício do poder organizacional. Os autores ainda destacam que tal perspectiva analisa as estratégias e a proatividade das organizações na utilização do seu poder para o alcance dos seus objetivos.

As organizações utilizam-se de uma variedade de estratégias para influenciar a sociedade e as decisões políticas tomadas no seu âmbito. Esse é o grande objetivo das estratégias de políticas. No entanto, é sempre importante ressaltar, o entendimento de Boddewyn (1995), quando afirma que essas estratégias não são independentes, mas vulneráveis a vários desafios econômicos, políticos e éticos. Tian *et al* (2009) reforçam que o sucesso das estratégias políticas é dependente da compreensão das características do contexto político em que a empresa está se envolvendo.

Isso reforça a idéia de que assim como as estratégias políticas organizacionais influenciam o ambiente, esse também influencia aquelas. Sobre esse assunto, Luo e Zhao (2009, p.2) destacam que “as estratégias políticas de uma firma não são criadas no vácuo, mas são influenciadas em grande parte por fatores ambientais e organizacionais”.

Essa característica recursiva que ocorre com utilização de estratégias políticas é descrita por Tian *et al* (2009). Segundo eles, geralmente, quando as empresas tentam influenciar um governo, acabam sendo influenciados pelo próprio governo.

Schuler (1996) realizou um estudo sobre as estratégias políticas utilizadas pelas indústrias de aço dos Estados Unidos da América para proteger o mercado doméstico da concorrência estrangeira, no período de 1976-1989. O autor descobriu que eram as grandes empresas do setor que dominavam a política relacionada à proteção comercial. Outra importante descoberta foi que as empresas possuem maior incentivo de se engajar em estratégias políticas, não quando a competição de produtos importados aumenta, mas quando as vendas domésticas se enfraquecem.

Nem sempre essas estratégias visam mudar a ordem corrente. Muitas vezes, as organizações se utilizam de estratégias que visam simplesmente manter um ambiente que lhes é favorável (PFEFFER; SALANCIK, 2003). As estratégias de poder, segundo Foucault (1995), são aquelas que são operadas para fazer funcionar ou para manter um mecanismo de poder.

Convém ressaltar que estratégia de poder não é um sinônimo de estratégia política, mas uma parte constituinte da mesma. Essa última tem um objetivo mais amplo de desenvolver e construir relações que reforcem a posição competitiva da empresa.

Estratégia e poder são termos interrelacionados e que devem ser considerados sempre em conjunto, uma vez que há sempre disputas de poder dentro de qualquer processo estratégico, assim como há estratégia em qualquer disputa de poder. Descrevem Carter *et al* (2008) que, sob um olhar maquiavélico, compreender estratégia envolve uma compreensão de poder e política.

A relação entre estratégia e poder ocorre tanto no ambiente interno quanto externo da organização. Nesse sentido o poder relaciona-se com a estratégia não somente por meio das relações internas da organização, mas também pelas suas relações externas, afirmam Carter *et al* (2008).

Muitas estratégias políticas são direcionadas ao governo, bem como a suas agências e empresas estatais. A capacidade das decisões do governo de afetar as empresas faz com que ele se torne um alvo dessas estratégias. Há inclusive um tipo específico de estratégia, descrito como sendo de relações governamentais. Blumentritt (2003, p. 205) cita as estratégias de relações governamentais, como sendo “a seleção e implementação de meios para interagir com governos”. Segundo o mesmo autor, as organizações criam estruturas para a implementação dessas estratégias.

O papel pró-ativo das empresas em relação ao poder público é descrito por Martin (2003). Para ele, as empresas não são totalmente passivas à ação regulatória e legislativa, mas podem ter ação política no sentido de influenciar o processo de formulação de leis e regulação.

Schuler (1996) acredita que as estratégias políticas corporativas são sempre direcionadas a instituições públicas que tenham o poder de produzir políticas públicas. Esse autor apresenta um conceito semelhante ao que Blumentritt (2003) denominou de estratégia de relação governamental.

Outros autores ampliam o foco das estratégias políticas, não as restringindo somente a instituições de direito público. Institucionalistas, como Tian *et al* (2009), apontam estratégias políticas como formas de uma organização responder às pressões do ambiente institucional. Boddewyn (2007) utiliza outra denominação para a mesma função: para ele, essa interface entre empresas e organizações não mercadológicas, sejam elas, governos, ONGs ou comunidades, são denominadas *public affairs*.

Boddewyn (1995) cita uma variedade de ações estratégicas que costumam ser utilizadas para influenciar, especialmente atores não-econômicos: relações públicas, cooptação, construção de coalizões, pagamento de propinas, processos na justiça, *lobbying*, formação de alianças, entre outras. Torna-se importante frisar que muitas dessas práticas não são consideradas legais ou legítimas.

Na ótica de Santos (2007), grande parte das estratégias de políticas empregadas pode ser classificada como uma prática corrupta, ilegal e ilegítima no Brasil. Seguindo a mesma linha de pensamento, Martin (2003) reforça a idéia de que muitas estratégias políticas não são aceitáveis em função dos padrões moral e ético da sociedade. Nessa mesma linha de raciocínio, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que as organizações utiliza-se de muitos comportamentos políticos clandestinos, como para subverter a concorrência por meio da formação de alianças ou cartéis, por exemplo.

No entanto, há várias estratégias para obtenção de políticas que são aceitas e utilizadas pelas organizações. Uma das estratégias mais utilizadas por empresas para a obtenção de maior influência política é o financiamento de campanhas eleitorais. Em muitos países, como o Brasil, esse tipo de estratégia é aceito legalmente e regulamentado.

Em seu estudo sobre a influência de empresas sobre os congressistas norte-americanos, Aplin e Hegarty (1980) mostram que as corporações utilizam-se, principalmente, de estratégias baseadas em informação como a principal técnica para influenciar os legisladores. Na ótica de Carter *et al* (2008), as corporações precisam trabalhar constantemente com estratégias específicas para mídia e para *lobby* para garantir que as suas ideias sejam vitoriosas nos debates referentes a temas políticos.

Já Santos (2007), ao estudar as contribuições financeiras de empresas à campanha presidencial de 2006, revela que as empresas doadoras têm estratégias intencionais, embora não explícitas, de aproximação com os candidatos apoiados por elas. Ainda para a mesma autora, ao financiarem a campanha de determinados

candidatos, as empresas colocam-se na posição de credoras daqueles que receberam seus recursos.

A existência de conexões e ligações entre detentores de cargos públicos e corporações é um elemento presente em muitos países. Faccio (2006) descobre após estudar conexões políticas entre ocupantes de cargos públicos e empresas que essas são mais comuns em países que apresentam três características: (a) países que apresentam maiores níveis de corrupção; (b) países que impõem restrições sobre o investimento estrangeiro; (c) países com sistemas políticos mais transparentes. Essas conexões, segundo o estudo da autora, não são tão presentes em países que estabelecem limites rigorosos em relação a conflito de interesse político.

Outra estratégia utilizada é a formação de coalizões de empresas suficientemente poderosas de forma a cartelizar o mercado e a obrigar o governo a atender os seus interesses, ou assegurar-lhes contratos ou obras (MARTIN, 2003). Nem toda a formação de coalizões, porém, é uma prática clandestina que leva à cartelização ou à dominação do mercado.

A utilização de estratégias colaborativas é uma prática legítima e que pode ser importante para o atingimento dos objetivos organizacionais. Barney (1997, p. 255) define estratégias cooperativas como sendo aquelas em que “empresas trabalham juntas para atingir um objetivo ou meta comum”. Segundo esse mesmo autor, há uma variedade de formas das organizações desenvolverem estratégias cooperativas, as quais podem ser explícitas ou tácitas, legais ou ilegais.

Para Busoi e Istocescu (2009), as firmas, ao invés de agirem sozinhas politicamente, podem optar por se engajar em grupos de interesses econômicos similares. Segundo os autores, já foi provado que, em determinadas condições, esse comportamento coletivo se provou mais efetivo.

A formação de coalizões, na visão de Aplin e Hegarty (1980), é também uma forma muito utilizada para influenciar legisladores. Esses autores comentam que essas coalizões podem ser amplas e incluir vários setores da sociedade, inclusive membros do poder judiciário, legisladores e administradores públicos.

Aldrich e Fiol (1994) mencionam a importância do estabelecimento de *interfirm linkages* como forma de promover a legitimidade não somente de uma empresa, mas de todo um setor. Um exemplo disso é dado por Senaux (2009) quando descreve que os catorze maiores clubes de futebol criaram a G14, uma organização voltada a defender

ativamente os interesses desses nas organizações que gerenciam o futebol internacional, como a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) ou a Associação Européia de Futebol Associado (UEFA).

O desenvolvimento de estratégias cooperativas é uma tarefa bastante difícil e arduosa para ser construída, uma vez que a articulação de vários interesses costuma não ser uma tarefa fácil. Além disso, em toda atividade cooperativa, deve-se estar alerta para o risco de alguma das partes burlar ou não respeitar o acordo (BARNEY, 1997).

Essas estratégias colaborativas nem sempre são permitidas pelos ordenamentos jurídicos dos países, sendo comum haver restrições a certas formas de colaboração entre empresas. Ainda, assim, elas continuam sendo realizadas por empresas em muitos setores e países.

Entre as empresas de engenharia brasileiras, por exemplo, existem os chamados “consórcios paralelos”, associações informais que as empresas do setor fazem umas com as outras no intuito de repartir obras umas com as outras. Esse tipo de prática é descrito por Lo Prete e Souza (2010) e Nogueira (2010) como uma ação ilegal utilizada por construtoras para burlar as leis de licitação e repartir contratos entre si por meio de subcontratação. Segundo esses autores, essa prática faz com que a empresa que executa a obra nem sempre seja aquela que venceu a licitação. De acordo com os três autores citados, há inúmeras evidências dessas práticas no Brasil em diversas obras, como o Metrô de Salvador, o Metrô do Distrito Federal, o Metrô de Fortaleza e obras do PAC de urbanização de favelas no Rio de Janeiro, que estão sendo investigadas pela Polícia Federal.

As empresas descritas como envolvidas, listadas entre as maiores empresas do setor, negam a referida prática. Apesar disso e com base nas evidências expostas, essa é uma prática utilizada pelas empresas do setor. Esses “consórcios paralelos” são alianças informais, equivalentes à formação de um conluio de empresas com vistas a atuar deslealmente em relação a seus concorrentes. Barney (1997) já havia alertado para a existência de estratégias colaborativas entre organizações que nem sempre são explícitas ou legais.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) confirmam a existência desses comportamentos políticos clandestinos no intuito de superar os seus concorrentes. Martin (2003) também alerta para os riscos que a formação de cartéis oferece para os governos, uma vez que pode torná-lo um refém dos interesses dessas mesmas empresas.

Dentre as abordagens colaborativas, pode-se citar a diplomacia triangular, conforme descreve Guedes (2006). Para a autora, nela, os atores estatais e não estatais, especialmente em países em desenvolvimento, relacionam-se, criando uma relação de interdependência, com vistas a enfrentar os desafios impostos pelo mercado global.

Nesse diapasão, segundo Pfeffer e Salancik (2003), as organizações podem fazer *lobby* para fazer com que o governo controle o ambiente de acordo com o seu interesse ou, ainda, persuadir reguladores estabelecidos a criarem um ambiente favorável. Assim, na visão dos autores, organizações norte-americanas são levadas a mobilizar um grande contingente de funcionários em Washington para obter informações e fazer *lobby* junto aos órgãos públicos.

Yoffie (1988), um estudioso do tema, afirma que há mais de quinze mil lobistas trabalhando nos corredores do Congresso Nacional e das agências regulatórias dos Estados Unidos da América. Em 2006, Schuler (2008) mostra que mais de US\$2,5 bilhões de dólares foram gastos por empresas norte-americanas em *lobby*.

Yoffie (1988) ainda alerta para aquilo que considera o grande desafio da estratégia política das empresas em relação ao poder público que é justamente criar e desenvolver uma vantagem política sustentável em relação aos concorrentes e isso se dá por meio do fomento de uma relação estável e construtiva com os governantes de maneira a transformá-los em aliados. Na opinião do mesmo autor, para serem bem sucedidas, as pequenas empresas precisam ser ainda mais eficientes, cuidadosas e inteligentes do que as grandes empresas, em relação às suas estratégias políticas para o poder público, já que dispõem de menos recursos.

Na mesma linha, Martin (2003) alerta para os riscos da captura do poder político por parte de empresas privadas, que podem fazer com que o poder público se subordine aos interesses privados. Esse tipo de comportamento levaria ao que se poderia denominar de uma “privatização” dos centros decisores do poder público.

Pfeffer e Salancik (2003) mostram que as organizações devem gerenciar as demandas dos grupos de interesse do seu ambiente. Muitas vezes, será necessário restringir a extensão da comunicação de determinados grupos de interesse com a administração para evitar certas demandas, acreditam os autores. Ainda de acordo com o entendimento dos mesmos autores, é preferível evitar a expressão de certas demandas do que se recusar a atendê-las, especialmente, em se tratando de um grupo de interesse forte.

A cooperação com organizações sem fins lucrativos, ONGs, pode ser também um caminho para se desenvolver estratégias de políticas. Kolk e Pinkse (2007) citam que empresas multinacionais cooperam com ONGs em assuntos relacionados a mudanças climáticas para influenciar a opinião de atores políticos.

Dahan *et al* (2010) apontam a cooperação com ONGs como uma estratégia importante para qualquer organização que vise superar elementos dificultadores como a *foreignness*, a *newness* e a inexperiência, devido à credibilidade que conquistaram nos últimos tempos. Para os mesmos autores, a colaboração com ONGs é uma forma de se ganhar legitimidade em um dado debate.

A utilização de relações públicas, propaganda e promoção, acreditam Pfeffer e Salancik (2003), podem gerar crenças sobre os produtos e serviços, assim como pelo valor gerado pela organização para a sociedade. Além da obtenção de vantagens competitivas, um dos importantes objetivos da adoção de estratégias políticas é obter a legitimação da organização na sua área de atuação. Lord (2000) também afirma que empresas se utilizam de formas indiretas de influenciar decisores públicos, bem como a opinião pública, em relação aos seus interesses por meio de propagandas na mídia onde apresentem suas visões sobre determinados temas.

Alguns autores, como Hillman e Hitt (1999) e Wan (2005), afirmam que essa estratégia ou capacidade política pode ser classificada também como não-mercadológica. Para Wan (2005), as capacidades não-mercadológicas, geralmente, referem-se à capacidade da empresa de influenciar políticas públicas ou explorar deficiências do mercado.

Em seu artigo sobre o termo “não mercadológicas”, Boddewyn (2003) desenvolve um conceito amplo para o mesmo. De acordo com o autor, o termo refere-se a quatro elementos interrelacionados: (a) busca do interesse público; (b) mecanismos de cooperação e coerção para complementar ou contrabalançar a competição; (b) relações entre organizações mercadológicas e não mercadológicas, e; (c) conflitos gerados por essa integração.

As estratégias políticas, ou não mercadológicas, podem ser mais importantes em alguns setores ou mercados do que em outros. Porém, elas costumam sempre contribuir para o desenvolvimento de diferenciais competitivos nas organizações.

Hillman e Hitt (1999) afirmam que há três tipos distintos de estratégias políticas, que podem ser usadas de forma isolada ou combinadas: (1) Estratégia de Informação:

buscam influenciar os atores políticos, fornecendo informações específicas que poderão indicar custos e benefícios do assunto em questão; (2) Estratégia de incentivos financeiros: prevê o apoio financeiro, a candidatos, PACs, partidos políticos entre outros, no sentido de influenciá-los; (3) Estratégia de construção de apoio: é quando se busca influenciar atores políticos por meio da obtenção do apoio de eleitores e cidadãos em prol da causa que está sendo defendida.

Ainda sobre diferentes tipologias de estratégias políticas, McWilliams *et al* (2002), em seu artigo, comentam as estratégias políticas específicas para aumentar os custos dos concorrentes. Essas estratégias são classificadas por eles como de três tipos distintos: (1) criar monopólios sobre recursos que são necessários à concorrência; (2) desenvolver uma reputação única e um reconhecimento público de uma empresa de grande importância; (3) influenciar a legislação e as decisões de agências governamentais para dificultar o acesso dos concorrentes a determinados recursos.

A respeito das estratégias políticas de informação, o artigo de Kolk e Pinkse (2007) relata pesquisa realizada entre as 500 empresas listadas pelo *Financial Times Global 500* sobre as atividades políticas desenvolvidas por corporações multinacionais em relação a aspectos ambientais. Os resultados do estudo provam que o tipo de atividade política mais utilizada pode ser caracterizada como uma estratégia de informação para influenciar os tomadores de decisão do setor público na busca de soluções baseadas no mercado, sem maior atenção aos aspectos do meio ambiente. Para tanto, as corporações multinacionais focam a direção dos seus esforços para os governos dos países de destino e costumam fazê-lo de forma coletiva.

Sobre as campanhas de informação, Schuler (2008) destaca que as corporações costumam ser mais eficientes do que outros atores sociais em fazer chegar as suas demandas e informações à administração pública. Por isso, em muitos casos, acabam obtendo retornos mais rápidos em suas solicitações.

Como se pode perceber, há uma diversidade de estratégias que podem ser utilizadas para empoderar as organizações de maneira a atuar de forma política na sociedade. Esse tipo de estratégia também é amplamente utilizada nos mercados internacionais. Porém, nos mesmos, a sua aplicação é acompanhada de uma maior complexidade devido ao maior número de variáveis e condicionantes existentes.

Busca-se com a tabela abaixo demonstrar de forma resumida os tipos de estratégias políticas mais presentes na literatura. Nunca é suficiente lembrar que muitas

dessas estratégias não são implementadas de maneira isolada, mas de forma conjunta ou combinada.

Os diferentes tipos de estratégias políticas são descritas pelos diferentes autores que versam sobre o assunto, estão apresentadas resumidamente no Quadro 1, a seguir. Em pesquisa sobre o tema, Tian *et al* (2009) identificaram que as estratégias políticas são relacionadas aos recursos que a empresa dispõe, são eles: tamanho, experiência, reputação e outros recursos necessários para atingir objetivos políticos. Com base nesses recursos, é que a empresa se fundamenta para desenvolver suas diversas estratégias.

**Quadro 1: Diferentes tipos de estratégia políticas**

	<b>Tipo de estratégia política</b>	<b>Autores</b>
1	Campanhas de informação	Hillman e Hitt (1999); Lord (2000); Carter <i>et al</i> (2008); Kolk e Pinkse (2007)
2	Conexões entre dirigentes empresariais e governamentais	Faccio (2006); Barley (2007); Dieleman e Sachs (2008); Schuler (2008); Tian <i>et al</i> (2009)
3	Construção de apoio à causa defendida	Yoffie (1988); Brint e Karabel (1991); Hillman e Hitt (1999); Lord (2000)
4	Contribuições à campanhas políticas eleitorais	Mizruchi (1992); Hillman e Hitt (1999); Lord (2000); Bakan (2004); Hansen <i>et al</i> (2004); Hillman e Wan (2005); Santos (2007)
5	Cooperação com ONGs	Kolk e Pinkse (2007); Dahan <i>et al</i> (2010)
6	Cooptação	Boddewyn (1995)
7	Formação de alianças e coalizões de empresas	Aplin e Hegarty (1980); Mizruchi (1992); Aldrich e Fiol (1994); Boddewyn (1995); Barney (1997); Delios e Henisz (2000); Henisz (2000); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Bolman e Deal (2003); Martin (2003); Pfeffer e Salancik (2003); Hansen <i>et al</i> (2004); Schuler (2008); Senaux (2009)
8	Influência na formulação de leis e regulamentos - <i>lobby</i>	Aplin e Hegarty (1980); Yoffie (1988); Mizruchi (1992); Boddewyn (1995); Schuler (1996); Lord (2000); De Figueiredo e Tiller (2001); De Figueiredo e Silverman (2002); McWilliams <i>et al</i> (2002); Martin (2003); Pfeffer e Salancik (2003); Bakan (2004); Wan (2005); Hadani (2007); Kolk e Pinkse (2007); Zhu, Hitt e Tihanyi (2007); Carter <i>et al</i> (2008)
9	Pagamento de Propinas	Boddewyn (1995); Boddewyn (2003)
10	Processos na Justiça	Boddewyn (1995); Boddewyn (2003)
11	Relações Públicas	Boddewyn (1995); Pfeffer e Salancik (2003); Bakan (2004)

Fonte: dados secundários

Autores, como Aplin e Hegarty (1980), Hillman e Hitt (1999), Faccio (2006) e Schuler (1996), descrevem as estratégias políticas como sendo instrumentos utilizados para influenciar a tomada de decisões dos sujeitos que representam a máquina governamental e suas agências. No entanto, neste trabalho, utiliza-se a denominação de estratégia política para outras ações utilizadas também para influenciar atores sociais

não governamentais, visando proporcionar uma maior amplitude ao entendimento do termo. Isto ocorre em função da importância que atores não-governamentais vêm adquirindo no ambiente organizacional e da sua, conseqüente, influência sobre as atividades empresariais.

Não se pode deixar de reconhecer o relacionamento que as estratégias políticas têm com performance organizacional. Segundo Tian *et al* (2009), essas estratégias influenciam o desempenho organizacional uma vez que afetam a habilidade da empresa extrair benefícios do governo. Isso se dá em função do comportamento governamental se alinhar ao da empresa.

Deve também reconhecer a relevância de característica relacional da estratégia política. Luo e Zhao (2009) apontam a estratégia política relacional como sendo um tipo específico de estratégia política utilizada em países em desenvolvimento. Esse tipo de estratégia política se materializa por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre os executivos da empresa e as autoridades governamentais e, por meio desses, a empresa consegue influenciar as políticas e prioridades governamentais (HILLMAN; HITT, 1999).

Luo e Zhao (2009) complementam, explicando que a estratégia política relacional pode ser considerada o desenvolvimento de um capital social orientado para relacionamentos que facilitam um intercâmbio contínuo e ganhos mútuos. Nesse tipo de abordagem, é importante perceber a relevância dos relacionamentos de longo prazo.

Na ótica desses mesmos autores, a estratégia política relacional demonstra que a organização busca desenvolver relacionamentos de longo prazo com autoridades governamentais de maneira que, quando surjam situações específicas, as empresas estejam aparelhadas para enfrentá-las. Essa abordagem defende uma postura de proatividade por parte da organização.

Essas estratégias políticas relacionais utilizadas por muitas organizações, muitas vezes, são apoiadas em relacionamentos pessoais e familiares. Na China, por exemplo, o *guanxi*, o relacionamento, é uma realidade no mundo dos negócios que, dificilmente, pode ser desprezada por empresas que fazem negócios no país. Luo e Zhao (2009) e Sheng (2006) ressaltam a importância do *guanxi* na China, afirmando que, muitas vezes, esse tem mais valor do que os aspectos formais e legais.

Também estudando negócios internacionais na China, Zhou e Poppo (2010) destacam que, quando o sistema legal do país não consegue fazer valer as suas leis, as

firmas necessitam construir relacionamentos pessoais. Por isso, segundo eles, as empresas precisam conhecer a realidade local para compreender como as instituições políticas influenciam os negócios.

É interessante enfatizar que os chineses utilizam o *guanxi* em seus relacionamentos não somente na China, mas também em todos os outros países onde estiverem conduzindo os seus negócios. Sheng (2006) mostra que empresários chineses no Brasil utilizam-se também amplamente do *guanxi*. Essa prática é algo inerente à cultura chinesa independentemente do país em que estejam residindo.

Tian *et al* (2009), porém, destacam que o termo *guanxi*, por seu significado amplo, acaba mascarando a diversidade das estratégias políticas utilizadas pelas empresas. A utilização do termo acaba, muitas vezes, dificultando um melhor entendimento das estratégias políticas utilizadas. Isso também demonstra a preocupação que se deve ter na utilização da palavra para que não se torne uma panacéia capaz de explicar elementos para os quais não se tem explicação.

As estratégias políticas relacionais surgem como uma alternativa à estratégia política transacional. Nessa a empresa se engaja uma vez que ela detecta um ponto que pode afetá-la. Trata-se de uma abordagem reativa que foi descrita, originalmente, por Hillman e Hitt (1999). Os pesquisadores Luo e Zhao (2009) complementam a abordagem transacional da estratégia política, reforçando que, nessa, as empresas esperam o surgimento de uma determinada questão antes de posicionarem-se perante a mesma

Na estratégia política transacional, descrita por Hillman e Hitt (1999), a organização, parte de uma postura de reação a eventos e acontecimentos que ocorrem no seu ambiente, assim como assumem um foco específico de acordo com o tema tratado e o seu horizonte de tempo de atuação, costuma ser de curto prazo, dependendo da necessidade da estratégia empregada.

A seguir, é apresentado o Quadro 2, que resume as principais características dos dois tipos de estratégia política apontados pelos autores Hillman e Hitt (1999).

**Quadro 2: Tipos de Estratégia Política de acordo com Hillman e Hitt (1999)**

<b>Estratégia Política</b>	<b>Postura Organizacional</b>	<b>Foco Organizacional</b>	<b>Prazo</b>
Transacional	Reativo	Específico (por assunto)	Curto
Relacional	Pró-ativo	Geral	Longo

*Fonte: dados secundários*

Neste trabalho, considera-se estratégia política como toda e qualquer estratégia direcionada a influenciar qualquer ator social, seja ele governamental ou não, presente na sociedade em relação a temas que tenham impacto no interesse coletivo.

Na próxima seção do trabalho, será discutido o conceito de legitimidade e a sua relação com as estratégias políticas desenvolvidas pelas organizações. A legitimidade das estratégias políticas é considerada uma variável importante para o aumento da sua eficácia.

#### **2.4. Legitimação**

O conceito de legitimidade vem sendo explorado há algumas décadas por cientistas sociais, os quais atribuíram à palavra explicações com variados graus de profundidade e especificidade. Scott (2001) descreve que Weber está entre os primeiros cientistas sociais a chamar a atenção para a importância central que a legitimação tem na vida social.

Atualmente, os cientistas sociais do campo institucional, em especial, vêm utilizando intensamente a legitimação nas suas explicações sobre os fenômenos que influenciam o ambiente institucional.

Suchman (1995) oferece um conceito amplo para o termo. Na sua leitura, a legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. Segundo Berger e Luckmann (1996), a função da legitimação consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações que foram institucionalizadas. Para os mesmos autores, a legitimação é um processo de explicação e justificação.

Já no entendimento de Zimmerman e Zeitz (2002), legitimação é um julgamento pessoal de aceitação, desejo e compatibilidade que permite que as organizações tenham acesso aos recursos que necessitam para sobreviver.

A legitimidade fundamenta-se em normas e valores sociais, embora não seja relacionada diretamente com as viabilidades econômica ou legal; mesmo assim guarda relação com ambas (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Na ótica desses autores, as ações e as organizações podem ser legítimas, ainda que não sejam previstas na legislação.

Observa-se que a legitimidade é um dos importantes conceitos explorados pela teoria institucional. A legitimidade é a palavra chave da teoria neo-institucional, pois é o elemento que permite a manutenção ou a mudança das instituições (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Nas organizações, a busca pela legitimidade levará à manutenção ou à mudança de determinadas práticas, visando corresponder às objetivações institucionalizadas.

Na perspectiva institucional, a legitimação não é uma *commodity* que pode ser possuída ou comercializada, mas uma condição que reflete conformidade percebida com regras e leis, suporte normativo ou alinhamento com estruturas cultural-cognitivas (SCOTT, 2001). Já Berger e Luckmann (1996, p. 129) ressaltam que “a legitimação não apenas diz ao indivíduo porque deve realizar uma ação e não outra; diz-lhe também porque as coisas são o que são”.

Ao contrário do que afirma Scott (2001), outros autores acreditam que a legitimação é um recurso e, por isso, pode ser possuída e comercializada. Zimmerman e Zeitz (2002), por exemplo, afirmam que a legitimação, recurso-chave, especialmente para novos empreendimentos é, pelo menos, tão importante quanto outros recursos, como capital, tecnologia, pessoas, clientes e redes de relacionamento. Já Pettigrew (1977) ressalta que a legitimidade é um recurso difuso e móvel, mas cujo significado e distribuição podem estruturar resultados organizacionais importantes. Segundo Meyer e Rowan (1991) as organizações se tornam legítimas e utilizam sua legitimidade para fortalecer o seu apoio e assegurar a sua sobrevivência.

A legitimidade, no entendimento crítico de Poulantzas (1973), refere-se ao impacto político da ideologia dominante. A legitimidade, para ele, indica o modo pelo qual as estruturas políticas são aceitas pelos agentes de um sistema. Esse entendimento deixa explícita a concepção marxista de classes dominantes e dominadas. A

interpretação estruturalista do marxismo defende que a lógica legitimadora é sempre uma forma de dominação daqueles que não possuem os meios de produção.

Suchman (1995) acredita que legitimação e institucionalização são sinônimos, pois ambas dão poder às organizações ao fazê-las parecerem naturais e significativas. Por essa razão, DiMaggio e Powell (1983) mostram que a busca por legitimidade é uma das fortes razões que levam as organizações a utilizarem-se de práticas isomórficas.

Para Dahl (1966), a legitimidade refere-se à convicção de que estrutura, procedimentos, atos, decisões, funcionários e líderes possuem a qualidade da retidão, correção ou boa moral, devendo ser aceitos em função dessa qualidade. De acordo com Suchman (1995), a legitimidade é socialmente construída e reflete a congruência entre os comportamentos de uma entidade legitimada e as crenças compartilhadas de um determinado grupo social.

A legitimidade pode ser intencionalmente buscada e, assim, padrões institucionais podem ser alvo de aceitação ou rejeição (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). No tocante à legitimidade organizacional, Pfeffer e Salancik (2003) ressaltam que a legitimidade é um *status* que é conferido e, por essa razão, sempre controlado por aqueles que estão do lado de fora da organização.

As certificações do tipo ISO 9000 são utilizadas, por Fonseca e Machado-da-Silva (2002), como um exemplo para ilustrar a importância da busca organizacional por legitimidade já que essas possibilitam o alcance ou a manutenção da mesma no seu setor de atuação.

Aldrich e Fiol (1994) identificam dois tipos diferentes de legitimação: (a) cognitiva, refere-se ao nível de disseminação de informação sobre um novo empreendimento. O nível máximo de legitimação cognitiva é quando um novo produto, processo ou serviço é dado como certo ou garantido; (b) sócio-política, refere-se ao processo em que os *stakeholders* chave, o público em geral, os líderes chave de opinião, ou os dirigentes governamentais aceitam um novo empreendimento como sendo apropriado e correto, de acordo com as normas e leis existentes.

As organizações desejam e buscam a legitimidade para fortalecer a sua presença no mercado. Para Fonseca e Machado-da-Silva (2002), organizações que buscam sobreviver a circunstâncias de incerteza e competição procuram se conformar a padrões normativos de legitimidade, consolidados no setor social a partir da sua interpretação. Esse entendimento demonstra claramente a importância da figura dos gestores da

organização como aqueles atores capazes de compreender e interpretar o ambiente, de maneira a dar respostas necessárias e alcançar a sua legitimação.

Para tanto, as organizações podem agir de forma pró-ativa para desenvolver a legitimação, como destacam Zimmerman e Zeitz (2002). Por tratar-se de algo que muda de acordo com o tempo e espaço, surge daí necessidade de uma busca permanente e ativa de se conquistar a legitimação.

Nesse sentido, as organizações podem utilizar-se de estratégias específicas que permitem a sua legitimação. Essas estratégias envolvem o desenvolvimento de uma imagem organizacional que inspire elementos como a confiança, solidez e reputação.

Para se melhor compreender estratégias e ações voltadas ao desenvolvimento da legitimação no âmbito organizacional, é importante observar a classificação desenvolvida por Scott (2001) ao relacionar a legitimação de organizações com a sua concepção de três pilares das instituições: (a) Regulatório, quando a organização opera em acordo com as exigências e regras legais e quase-legais do ambiente; (b) Normativo, quando a organização opera de acordo com os padrões morais do ambiente; (c) Cultural cognitivo, quando a organização adota o padrão cultural comum, ou os entendimentos compartilhados, ao ambiente de atuação.

Segundo essa visão institucionalista, em qualquer ambiente para se obter legitimação e desenvolver estratégias específicas é preciso ter em mente esses três pilares. Ainda que em certos ambientes algum desses pilares seja mais enfatizado, é preciso conhecer a influência dos três sobre a legitimação.

As empresas que atuam nos negócios internacionais encontram problemas em assegurar a legitimidade porque não há direitos internacionais e organizações supranacionais sob os quais possam fazer reivindicações e exercitar os seus poderes (BODDEWYN; BREWER, 1994). Ao invés, o que vale em cada país são leis nacionais.

No ambiente internacional, várias são as formas de se buscar legitimação e, portanto, há uma variedade de estratégias que podem ser utilizadas. Segundo Meyer e Silva Jr. (2009), muitas organizações utilizam acordos e códigos de conduta no intuito de garantirem certos padrões de comportamento e, conseqüentemente, reduzirem as rejeições locais e legitimarem o seu comportamento.

Para Doh (2005), esse tipo de prática ajuda a desarmar preocupações sobre um comportamento predatório de corporações multinacionais na sua atuação nos países.

Muitas empresas chegam a obrigar seus fornecedores a adotarem os mesmos padrões e códigos de conduta, afirma o autor.

Outra forma de busca de legitimidade é por meio de patrocínios ou auxílio financeiro a causas consideradas relevantes no país hospedeiro (MEYER; SILVA JR., 2005). Um exemplo disso é mostrado no seu artigo sobre a competição mundial entre Kodak e Fujifilm; Tsurumi (1998) destaca que a empresa japonesa ao entrar no mercado americano patrocinou os Jogos Olímpicos de 1984, em Los Angeles, o que facilitou enormemente a consolidação e a legitimação da empresa no país.

Na próxima seção, será abordada a relação específica existente entre estratégias políticas e legitimação.

#### **2.4.1. Estratégias políticas e legitimação**

As estratégias políticas permitem que as organizações desenvolvam poder e legitimidade. Esses dois termos estão relacionados, pois a existência de um depende do outro.

A importância dessa relação de poder com a legitimação é também destacada por Boddewyn (1995) quando afirma que a legitimidade está relacionada à forma como o poder é percebido. Portanto, uma percepção negativa pode levar a pouca efetividade de suas estratégias políticas, enquanto que uma percepção positiva conduziria a sua aceitação e efetivação.

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) vinculam poder e legitimidade, ao destacarem que o detentor de recursos os detém porque possui legitimidade. Essa permite que ele sustente a sua posição e atraia ainda mais recursos, além de conservar os que já possui. Na visão dos mesmos autores, a legitimidade é fator constitutivo do poder. Carvalho e Vieira (2007) reforçam essa visão e ressaltam que a legitimidade é a crença na validade do exercício de um determinado tipo de poder, por um determinado grupo de referência.

A legitimidade, no entanto, não é uma preocupação somente daqueles que detêm o poder. Essa preocupação está também presente no mundo da política. Para Pettigrew (1977) a política preocupa-se com a criação de legitimidade para certas ideias, valores e demanda. Por isso, as estratégias políticas se mostram como uma forma de as organizações, por meio de várias ações, buscarem gerar transformações e arranjos, tanto

interna quanto externamente, para melhor adaptação. Esse processo de desenvolvimento de poder organizacional faz com que a organização se utilize de práticas socialmente aceitáveis para a construção da sua legitimidade presente e futura.

Essa busca por poder e legitimidade leva as organizações não somente a adaptarem-se, como também a buscar conformar o ambiente às suas necessidades. Organizações poderosas se esforçam para moldar o ambiente institucional em duas dimensões: a primeira, com mudanças internas, ao imporem aos integrantes da sua rede de relacionamento imediato a se adaptar aos seus padrões e; a segunda, voltada ao ambiente externo, ao construírem os seus objetivos e procedimentos, diretamente na sociedade, como regras institucionais (MEYER; ROWAN, 1991; SUCHMAN, 1995).

A determinação daquilo que é e do que não é revestido de legitimidade ou legalidade é resultado de um processo político em que as organizações pressionam por regras que beneficiem os seus interesses, afirmam Pfeffer e Salancik (2003). Ainda para os mesmos autores, as organizações com maior poder irão lutar por regras que permitam a utilização das mais variadas formas de poder, enquanto que aquelas que detêm menor poder irão buscar posições que as protejam daqueles que possuem maior poder.

A conformação do ambiente externo e interno, conforme descrito por Suchman (1995) e Meyer e Rowan (1991) mostra que as organizações, especialmente aquelas com maior poder de implementação, conseguem gerar as condições necessárias para a sua legitimação.

Torna-se importante destacar que, para que a estratégia política possa ser legitimada, é necessário que seja legítima, assim como, para legitimar algo é preciso de esforços que se utilizem de estratégias políticas para mobilizar grupos sociais; o que reforça a relação de circularidade existente entre legitimação e estratégias políticas.

Em relação ao desenvolvimento de estratégias políticas em ambientes internacionais, Boddewyn e Brewer (1994) acreditam que estabelecer parcerias com governos é uma maneira de obter um “selo de aprovação” e, conseqüentemente, legitimação para suas operações. 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.

Hillman e Wan (2005), com base em estudo sobre estratégias políticas de empresas multinacionais norte-americanas e suas subsidiárias em 14 países da Europa Ocidental, revelaram que há uma influência dual das forças de legitimidade externa e

interna nas estratégias políticas das empresas pesquisadas. Isso indica que os ambientes interno e externo exercem influência sobre as estratégias políticas na sua busca por legitimidade.

A estratégia política desprovida de legitimidade perde a sua eficácia. Por outro lado não se deve deixar de lembrar que a legitimidade pode ser obtida por meio da utilização desse tipo específico de estratégia.

A importância da legitimidade é tão grande que ela é descrita como um elemento crítico na determinação da distribuição de poder no ambiente global das empresas multinacionais (HILLMAN; WAN, 2005; BODDEWYN; BREWER, 1994).

## **2.5. Estratégias Políticas nos Negócios Internacionais**

As estratégias políticas são elementos essenciais na inserção internacional de empresas estrangeiras. As estratégias políticas utilizadas pelas organizações nem sempre são aceitas em todos os países e jurisdições em que atuam. Algo que é permitido em um determinado país pode ser considerado ilegal ou ilegítimo em outro.

A natureza e a maneira como essas estratégias são conduzidas variam de um país para outro de acordo com as características culturais, históricas, políticas, sociais e legais de cada país ou região (BUSOI; ISTOCESCU, 2009). Segundo os autores, essas podem ser degeneradas e acabarem se transformando em práticas corruptas, como o pagamento de propinas.

Atores importantes em determinadas sociedades não são tão importantes em outras, assim como alguns atores que nem sequer são identificados em determinados ambientes tornam-se importantíssimos em outros. Nesse aspecto, Wan (2005) ressalta que o ambiente de cada país precisa ser estudado, para que as organizações adequem as suas estratégias, sejam elas mercadológicas ou não mercadológicas, para obter vantagens competitivas. Para Mantere *et al* (2009), empresas com estratégias políticas similares podem obter resultados diferentes, em ambientes distintos.

Para Boddewyn (1995), o comportamento político de organizações no ambiente internacional difere do doméstico, especialmente devido ao fato de haver mais de duzentos Estados diferentes, cada um apresentando sua própria heterogeneidade. Por isso, as empresas multinacionais cada vez mais terão a necessidade de adaptação e interação com os atores políticos nos países de destino.

Na medida em que o comércio torna-se cada vez mais global, levando produtos e serviços a novos mercados, cruzando diferentes jurisdições políticas, as organizações são levadas a interagir com um número maior de atores (HILLMAN *et al*, 2004). Contudo, pode-se perceber que o engajamento político extraterritorial de corporações multinacionais não é algo divulgado abertamente (KOLK; PINKSE, 2007).

A atuação de empresas multinacionais na obtenção daquilo que precisam nos seus diferentes países de atuação é uma realidade. Como destacam Carter *et al* (2008), corporações com uma atuação multinacional tornam-se atores nas relações internacionais.

Para iniciar o exame das estratégias políticas no cenário internacional é preciso discutir a importância do ambiente de atuação da organização. Assim, reconhecer o ambiente institucional é fator determinante na escolha das estratégias políticas a serem utilizadas. Afinal, muitas das características e especificidades de cada mercado são determinadas pela forma de atuação das suas instituições.

### **2.5.1. Ambiente**

Organização e ambiente estabelecem entre si uma intensa dinâmica bem como uma influência recíproca. Nesse sentido, pode-se examinar a influência do ambiente sobre a organização assim como as formas em que a organização identifica e afeta este ambiente. É inegável que o ambiente constitui-se em elemento de grande impacto sobre o comportamento de qualquer organização. Torna-se difícil analisar qualquer estratégia ou ação organizacional de maneira descontextualizada do ambiente em que está inserida.

No entendimento de Aldrich e Pfeffer (1976), o ambiente das organizações é importante em função dos seus efeitos nas estruturas e decisões organizacionais. Para Duncan (1972), a importância é atribuída ao fato de as organizações precisarem adaptar-se ao seu ambiente para se manterem viáveis.

Contudo, essa adaptação não costuma ser processo fácil uma vez que não são poucas as dificuldades, mudanças e incertezas que surgem na interação entre a organização e o ambiente. Uma das dificuldades do processo de adaptação deve-se ao fato de as organizações não permanecerem estanques necessitando acompanhar as

mudanças externas que estão em constante transformação (GHOSHAL; NOHRIA, 1993).

No âmbito das estratégias organizacionais, não se consegue estabelecer uma fronteira que defina onde termina o ambiente e inicia-se a estratégia, devido ao elevado nível de interligação entre ambos. Para Bulgacov *et al* (2007), o ambiente é um elemento-chave na definição de estratégias organizacionais por conter fatores econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e legais que influenciam a formação destas estratégias.

O ambiente é definido por Bulgacov *et al* (2007) como um conjunto de todos os fenômenos externos à organização que apresentem algum tipo de influência direta ou potencial sobre suas operações. Isso faz com que a relação entre organização e ambiente torne-se complexa, interdependente e vital para a materialização de estratégias.

Duncan (1972) apresenta o ambiente de forma similar ao destacar que o mesmo inclui a totalidade de fatores físicos e sociais que são levados em consideração na tomada de decisão de indivíduos em uma organização. Esse autor destaca também a diferença entre os ambientes internos e externos da organização.

Durante muito tempo, o ambiente foi considerado um elemento externo à organização, exercendo sobre ela alguma influência. Scott (2001) entende que a introdução do conceito de sistemas abertos no estudo das organizações, durante os anos 60, fez com que a importância do ambiente para as organizações crescesse ainda mais.

Institucionalistas, como Fonseca e Machado-da-Silva (2002), ressaltam que o ambiente costumava ser reduzido a uma força geral e externa com a qual a organização teria que lidar para continuar em operação. Para a teoria institucional, o ambiente é considerado um dos fatores que exercem maior influência nas atividades internas e externas da organização, devido à necessidade destacada por essa corrente na adequação às normas, aos valores e às instituições vigentes.

Reforçando essa linha de pensamento, Senaux (2009) enfatiza que o ambiente não pode ser considerado externo à organização, porque também penetra no interior dessa mesma organização, fazendo com que organização e ambiente se interpenetrem. Essa interdependência é demonstrada por Tan e Tan (2005) quando ressaltam que o ambiente não é apenas uma fonte de influência para as empresas, ele é também criado por elas.

Grey (2009) considera que a idéia de que organizações e ambientes são elementos que podem ser analisados separadamente é equivocada. Para o autor, o ambiente e as mudanças que ocorrem no seu interior são um resultado direto das dinâmicas e interações das empresas que operam em seu interior.

Estudos sobre ambiente organizacional costumam ser levados a cabo, fundamentados em duas visões distintas: a determinista e a voluntarista. Na primeira, o ambiente determina o comportamento e a estrutura organizacional. O foco dessa visão está nas propriedades estruturais do contexto, e não no indivíduo, a qual dá origem à ação (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). Essa abordagem, para os mesmos autores, defende que o comportamento individual é somente uma reação às restrições estruturais que dão estabilidade e controle à vida organizacional.

Nessa mesma visão, o gestor é levado a tomar determinadas decisões estratégicas em função das condições impostas pelo ambiente, adotando uma posição reativa. Mintzberg e Waters (1985), por sua vez, ressaltam que o ambiente pode impor estratégias a uma organização, simplesmente por restringir as opções de escolha do gestor.

Numa segunda posição, chamada “voluntarista”, a organização age em resposta aos movimentos ambientais. Nesse caso, indivíduos e organizações são autônomos, proativos e agentes da sua própria vontade, constituindo-se também na unidade básica de análise e transformações nas organizações (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Importante ressaltar que tanto o determinismo ambiental como o voluntarismo costumam ser vistos como mutuamente exclusivos (ROSSETTO; ROSSETO, 2005). Porém, uma visão mais acurada revela que as duas visões não são excludentes, mas se integram e se complementam em muitos aspectos. O excesso de confiança em uma visão, ou em outra, tem feito com que não se perceba que ambas são essenciais para uma melhor descrição sobre a adaptação de uma organização ao seu ambiente (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Na visão desses autores, ambas as visões isoladamente são insuficientes para explicar o complexo relacionamento das organizações com o seu ambiente.

A visão determinista reforça a posição de que os ambientes ou contextos sociais, em que as organizações estão inseridas, são capazes de determinar a sua forma de operação. Contudo, não se pode esquecer que o ambiente é apenas uma força restritiva da liberdade de atuação de uma organização. Nessa linha, Scott (2001) destaca sua

posição de que as organizações são penetradas pelos seus ambientes, porém também possuem a capacidade de responder, de forma ativa e criativa a essa influência.

Os contextos sociais em que organizações estão inseridas apresentam muitas limitações, mas também oferecem condições para o desenvolvimento de muitas oportunidades (ALDRICH; FIOL, 1994). Corroborando com esse entendimento, Bulgacov *et al* (2007) afirmam que os fatores ambientais podem ser considerados, ao mesmo tempo, restrições e oportunidades às organizações.

Os ambientes apresentam variados níveis de complexidade, com um número maior ou menor de atores. Na ótica de Duncan (1972), os ambientes podem ser classificados como complexos ou simples, na medida em que a complexidade de um ambiente se dá em função do número de fatores envolvidos no processo de tomada de decisão de uma organização.

Geralmente, em ambientes com um grande número de atores, onde cada um é dotado de uma medida de poder e capacidade de ação, maior será a complexidade em razão dos inúmeros interesses envolvidos e das relações decorrentes das interações entre estes atores. Porém, ambientes com poucos, mas poderosos atores, podem também se revelar complexos, já que a complexidade se dá em função do número de variáveis envolvidas, mas não necessariamente do número de atores.

Hrebiniak e Joyce (1985) chamam a atenção para a compreensão tanto do poder organizacional quanto dos *stakeholders* envolvidos no entendimento do ambiente organizacional. Não se deve desprezar tampouco o fato de ambientes com muitos atores geralmente apresentarem também muitas variáveis e, portanto, maior nível de complexidade.

Ao examinar o complexo ambiente dos clubes de futebol profissional na França e na Inglaterra, Senaux (2009) identificou um elevado número de atores, forças e foros de disputa de poder como características do modelo esportivo europeu que contribuem para o desenvolvimento de um ambiente de atuação complexo. A complexidade do ambiente dos clubes europeus para o mencionado autor é ainda elevada, pelo fato de existir um grande número de interesses envolvidos: os clubes ora se apresentam como associados e ora como oponentes, em diferentes situações e instituições das quais participam.

Duncan (1972) enfatiza que, na análise do ambiente organizacional, há que se ir além da mera identificação se um ambiente é simples ou complexo, mas se deve atentar

para a sua dimensão estática ou dinâmica. Assim, na percepção do mesmo autor, um ambiente é definido como estático ou dinâmico na medida em que os fatores que o compõem não se alteram ao longo tempo ou estão em processo de mudança.

A propriedade dinâmica do ambiente organizacional também necessita ser examinada em especial devido à sua capacidade de modificar-se e, conseqüentemente, alterar também a pressão sobre as organizações. Sobre esse ponto, Bulgacov *et al* (2007) enfatizam que o ambiente é um elemento dinâmico e interdependente que se encontra em constante transformação, o qual, ao mesmo tempo em que exerce pressão sobre a organização, recebe as suas reações.

O ambiente é, portanto, um elemento em constante mudança e dependente dos movimentos daqueles atores que o compõem. Bulgacov *et al* (2007) destacam também que as escolhas estratégicas das organizações também exercem influência sobre o ambiente. Isso demonstra, com clareza, o aspecto interdependente e recursivo da relação entre organizações e ambiente. Essa percepção é corroborada por Scott (2001) quando afirma que as organizações são influenciadas pelo ambiente e vice-versa.

Corroborando esse aspecto interdependente entre estratégia e ambiente, Tan e Tan (2005) destacam a configuração que ocorre entre estratégia e ambiente em cada local de atuação da organização. Para esses autores, a mudança na configuração estratégica das empresas estatais chinesas é decorrente das mudanças ambientais ocorridas na China, nos últimos doze anos, e concluem que ambas coevoluíram juntas. Como representantes da teoria da coevolução estratégica, Tan e Tan (2005) reforçam o entendimento de que o alinhamento da orientação estratégica da organização em relação ao seu ambiente é fator de grande importância para o sucesso organizacional.

Além das duas dimensões de análise do ambiente organizacional, identificadas por Duncan (1972), Sharfman e Dean (1991), destacam outro fator importante: a disponibilidade de recursos. Essa dimensão varia de acordo com o nível de recursos que estão disponíveis às organizações (SHARFMAN; DEAN, 1991). O pensamento dos autores baseia-se na premissa de que o acesso a recursos é limitado e pode levar a organização a diferenciar-se de seus concorrentes, o que leva a concluir que a competição pelos mesmos recursos será um fator determinante na relação entre as organizações em um dado ambiente.

Em se tratando de ambiente organizacional, torna-se necessário pontuar não somente os seus aspectos objetivos e materializados, mas também a sua natureza

interpretativa, ou seja, a forma como ele é percebido e interpretado (BULGACOV *et al*, 2007). Por essa razão, torna-se importante enfatizar a atenção com os aspectos subjetivos e interpretativos relacionados à compreensão do ambiente e das suas variáveis, já que nem tudo é objetivo e concreto.

Sharfman e Dean (1991) descrevem os debates que existem na literatura sobre ambiente no que se refere a tratá-lo como uma realidade objetiva ou um fenômeno percebido, mas se posicionam na linha subjetiva. Para eles, há poucas dúvidas que as percepções dos gestores exercem um importante papel principalmente nas respostas organizacionais aos movimentos do ambiente.

Corroborando com essa visão, Angonese e Machado-da-Silva (2009), em sua pesquisa na indústria brasileira de cosméticos, reforçam o papel fundamental da sensibilidade do estrategista na percepção de mudanças e na resposta às forças ambientais. Neste trabalho, os autores demonstram que a interpretação do ambiente difere de acordo com o seu contexto ambiental de referência. Na mesma linha, Siggelkow (2003) destaca que a ação gerencial é conformada pelas representações cognitivas dos gestores; porém, tais ações são influenciadas pelo contexto organizacional em que o mesmo está inserido.

Na ótica de Chaffee (1985), a realidade organizacional não é algo objetivo e externo à organização, onde o observador pode interpretar de forma correta e incorreta. Nesse cenário, a realidade é construída por meio de um processo de intercâmbio social em que as percepções são afirmadas, modificadas ou substituídas de acordo com a sua compatibilidade em relação à percepção dos outros agentes (CHAFFEE, 1985).

Daft e Weick (1984) destacam a importância da interpretação dos gestores de uma organização como forma de dar sentido e significado à realidade que os cerca. Essa interpretação exerce um papel central na construção de esquemas conceituais vigentes na organização. Interpretação é um processo em que é dado significado à informação, baseado em quais ações e estratégias são escolhidas e legitimadas (DAFT; WEICK, 1984).

Angonese e Machado-da-Silva (2009) identificam claramente a existência tanto de elementos objetivos e subjetivos na análise do ambiente organizacional. Assim como há muita subjetividade na interpretação do ambiente, não se pode deixar de reconhecer que capacidade interpretativa é conformada pelos limites impostos pelo ambiente. A interpretação do ambiente organizacional remete à discussão relativa ao *fit* da

organização com o seu ambiente, ou seja, a forma como essa se organizará para se ajustar às características ambientais.

Para Miller (1992), o *fit* ambiental demanda que organizações combinem as suas estruturas, processos e decisões com as exigências externas dos seus mercados. O mesmo autor alerta para o risco de encontrar incompatibilidade entre o *fit* com ambiente interno e com o ambiente externo. Isso se dá em função das diferentes demandas dos ambientes interno e externo.

Siggelkow (2003) faz a distinção entre o *fit* interno e externo. O *fit* interno ocorre quando uma firma tem uma organização coerente de suas atividades. O *fit* externo refere-se ao quanto apropriada é a configuração de uma firma em relação ao seu ambiente.

Em organizações que atuam em múltiplos e diferentes ambientes, o desafio do *fit* torna-se ainda maior. Por essa razão Ghoshal e Nohria (1993) alertam para a necessidade da estrutura organizacional das empresas multinacionais ajustarem-se às contingências gerais dos seus ambientes de atuação. De forma figurada, esses mesmos autores destacam que as empresas necessitam diferentes “cavalos” organizacionais para gerenciar um desempenho superior em diferentes “pistas” ambientais.

Outros elementos que merecem destaque são os relacionamentos intra-organizacionais (ALDRICH; PFEFFER, 1976). No mundo interligado que se vive atualmente, pode-se observar, com maior clareza, que as organizações, no intuito de se tornarem mais competitivas, estão, cada vez mais, em busca de alianças e parcerias para complementar o seu estoque de competências e recursos internos.

Observa-se uma tendência mundial de terceirização e *offshoring*, que se constituem em indicadores de um caminho nesse mesmo sentido de cooperação entre as organizações. Os defensores da abordagem da dependência de recursos, como Pfeffer e Salancik (2003), colocam ênfase na interdependência entre as organizações em ambiente de atuação. Para eles as organizações não existem isoladamente no ambiente, mas são dependentes de redes de relações que estabelecem com outras organizações e dessas com outras.

A inserção internacional de organizações, objeto deste trabalho, tem feito com que essas organizações tenham que se preocupar não somente com um ambiente, mas com diversos desafios ambientais. Cada país ou região de atuação representa um universo à parte, no que se refere ao ambiente, seus atores, cultura e dinâmica.

Em se tratando de empresas multinacionais, Ghoshal e Nohria (1993) reforçam o entendimento que o ambiente organizacional constitui em elemento abstrato que circunda e interpenetra as organizações na mesma medida em que essas exercem efeito semelhante sobre aquele. Essa influência ocorre de maneira a restringir ou a impulsionar os movimentos organizacionais em alguma direção. Cada ambiente apresenta características e níveis de complexidade, assim como elementos e atores que atuam de forma mais ou menos ativa, os quais necessitam ser analisados, visando a eficácia das ações.

Neste trabalho, utiliza-se a visão voluntarista, como predominante, por se entender a relevância da capacidade organizacional em interpretar e responder aos movimentos ambientais, sem, contudo, desprezar os efeitos determinísticos que o ambiente pode ter sobre o comportamento organizacional. Dessa forma, a organização é vista neste estudo como um ator social ativo e participante.

Para se compreender um determinado ambiente de atuação de organizações é fundamental conhecer os seus aspectos institucionais, os atores envolvidos na sua dinâmica interna e os riscos políticos inerentes. Nas próximas seções, serão abordados o ambiente institucional, os *stakeholders* e os riscos políticos.

#### **2.5.1.1. Ambiente Institucional**

Em se tratando de negócios internacionais, uma das variáveis de importante compreensão é o ambiente institucional dos diferentes países. A importância é atribuída, sobretudo, à capacidade desse ambiente influenciar o comportamento organizacional de maneira a conformá-lo aos padrões locais, ou mesmo, excluí-lo.

A relevância do ambiente institucional e de sua influência no comportamento organizacional é destacada por Tan e Tan (2005). As firmas não existem separadamente do seu ambiente institucional e tentar entendê-las fora do seu contexto ambiental pode levar a erros de interpretação (TAN; TAN, 2005). Esse entendimento apresenta um forte componente de ligação entre o ambiente e a organização. Necessário ressaltar que essa abordagem teórica parte de uma visão determinista do ambiente, onde o mesmo define as ações, estrutura e estratégias organizacionais.

A teoria institucional é uma das abordagens preocupadas com o impacto do ambiente institucional sobre os atores sociais. Isso se torna evidente quando Oliver

(1991) explica que a teoria institucional tem como foco específico de estudo as pressões e as forças advindas do ambiente institucional. Scott (1991) chega a afirmar que a principal contribuição teórica dos institucionalistas ao estudo das organizações seja a importância atribuída ao ambiente na conformação das organizações.

A abordagem institucional, segundo Fonseca e Machado-da-Silva (2002), descreve o ambiente como um repositório de redes relacionais e de sistemas culturais, compostos por valores, crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer. Para os mesmos autores, a conformação a esses fatores normativos garantem suporte e legitimidade para a organização, assim como sua reprodução, ao longo do tempo, o que leva à convergência de estruturas e estratégias a um mesmo setor social.

Outros autores da corrente institucionalista, como DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1991) e Scott (2001), examinam como instituições influenciam as organizações, seu comportamento, sua tomada de decisões e suas estratégias. Segundo os autores, as instituições são capazes de conformar as organizações de acordo com os seus padrões. Oliver (1991), por sua vez, destaca que o contexto ambiental, onde as pressões institucionais são exercidas, costuma ser elemento determinante das respostas da organização à influência institucional.

Na teoria institucional, o ambiente surge como uma instância que se infiltra no cotidiano organizacional (JEPPERSON; MEYER, 1991; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002), fazendo com que a organização fique socialmente imersa no contexto ambiental. Por sua vez, Scott (2001) é enfático ao ressaltar que as organizações são fruto dos seus ambientes institucionais.

Orrù *et al* (1991) entendem o ambiente institucional como sendo o mundo socialmente construído no qual as organizações existem e atuam. Para Fonseca e Machado-da-Silva (2002), o ambiente institucional realça a elaboração e a difusão de regras e procedimentos aos quais as organizações devem se conformar para obter apoio e legitimidade. Tais requisitos têm a sua origem no Estado, nas redes profissionais e, até mesmo, em empresas concorrentes.

Na percepção de Scott (2001), os principais atores do ambiente institucional são capazes de exercer seus efeitos em três níveis distintos de atuação: (a) Estado Nação: possui uma capacidade única de exercer mecanismos de controle e coerção de maneira legitimada em uma sociedade. (b) Profissões: atuam com normas culturais e cognitivas

e possuem a capacidade alterar os sistemas de crença da sociedade, mostrando o que é aceitável ou não. (c) Organizações e Associações Internacionais: atuam de maneira a disseminar padrões, princípios e comportamentos considerados aceitáveis para a humanidade.

O movimento dos atores no ambiente institucional pode conduzir a mudanças. O ambiente institucional pode, tanto se alterar de maneira lenta e gradativa, assim como ser passível de uma mudança radical. Mudanças radicais no ambiente institucional possibilitam remover ou impor limitações sobre a atuação dos atores envolvidos.

Cuervo-Cazurra (2003) aponta, como exemplos de mudanças radicais no ambiente institucional, a desregulamentação e a abertura econômica. Essas mudanças radicais permitem fazer com que novos atores surjam e outros percam poder. Com isso as organizações envolvidas se vêem obrigadas a reformular suas estratégias com vistas a manter a sua competitividade, uma vez que o *status quo* do ambiente institucional foi alterado.

Organizações que operam em um mesmo ambiente, ainda que se utilizem de estratégias e ações diferentes, acabam, a longo prazo, tornando-se parecidas umas com as outras. Isso se dá em função das forças poderosas que atuam no ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1991). Há, portanto, uma tendência de todas as organizações que atuam em um mesmo ambiente acabarem se tornando similares, uma vez que estão sujeitas às mesmas pressões institucionais.

Reforçando esse argumento, Orrù *et al* (1991) enfatizam que organizações que atuam em um mesmo ambiente institucional tornam-se semelhantes na medida em que as respostas às pressões regulatórias e normativas são similares. Outra razão que leva à homogeneização é o fato das organizações copiarem as estruturas utilizadas por organizações bem sucedidas, principalmente em situações de incerteza e instabilidade (ORRÙ *et al*, 1991).

Essa discussão remete a um importante elemento do ambiente institucional que é o isomorfismo. Na ótica institucional, é destacado o papel do isomorfismo como uma forma da organização adequar-se aos padrões e exigências impostos pelo ambiente institucional. Para Rossetto e Rossetto (2005, p. 5), o isomorfismo é “um conjunto de restrições que forçam a unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais”.

Observa-se que o isomorfismo é tido como um processo em que a organização busca a homogeneização no seu ambiente. Essa homogeneização fica evidente, pois o isomorfismo pressupõe que organizações respondam de maneira similar a outras que já estão de alguma forma ajustadas ao ambiente de atuação (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Nesse sentido, Meyer e Rowan (1991) reforçam o papel do isomorfismo no ambiente institucional como uma forma de assegurar o sucesso e a sobrevivência das organizações. Esses autores explicam que a incorporação de estruturas formais externas legitimadas aumenta o comprometimento dos participantes internos, assim como dos atores externos, da organização. Isso demonstra a capacidade simbólica do isomorfismo de gerar percepções positivas sobre aqueles que adotam padrões legitimados.

DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos que promovem o isomorfismo institucional: (a) Isomorfismo coercitivo, que resulta de pressões formais e informais exercidas por outras organizações das quais são dependentes ou por expectativas culturais da sociedade em que estão inseridas. (b) Isomorfismo mimético, que tem sua origem em ambientes repletos de incertezas, fato esse que leva as organizações a responderem às incertezas por meio da imitação e da cópia de modelos utilizados por outras. (c) Isomorfismo normativo, que decorre da profissionalização das organizações e, conseqüentemente, que acabam se tornando homogêneas por serem sujeitas às mesmas pressões exercidas por associações de empresas, sindicatos, associações profissionais, universidades e centros de treinamento.

A capacidade dos atores ambientais de influenciar as organizações constitui-se em elemento que vem sendo estudado recentemente. A capacidade das organizações influenciarem instituições é menos estudada, justamente por ser menos comum, mas nem por isso deve ser desprezada (DIELEMAN; SACHS, 2008). Ainda que não seja tão frequente observa-se que certas organizações possuem poder suficiente para influenciar padrões, normas e instituições estabelecidas. Scott (2001) reforça esse entendimento ao ressaltar que as organizações, atualmente, constituem-se atores ativos do ambiente institucional e não meros coadjuvantes.

Reconhece-se, portanto, um papel ativo das organizações com o objetivo de influenciar e modificar o ambiente institucional, assegurando, dessa forma, condições mais favoráveis para atuação. Nesse particular, Meyer e Rowan (1991) ressaltam duas dimensões onde se enquadram os esforços para se moldar um ambiente institucional: (a)

organizações poderosas forçam suas redes relacionais imediatas a se adaptarem às suas estruturas e relações; (b) organizações poderosas buscam construir os seus objetivos e procedimentos diretamente na sociedade como regras institucionais. Percebe-se que o resultado final desses esforços de modelagem do ambiente institucional acaba se tornando um processo de homogeneização, com as organizações passando a se parecer umas com as outras.

O contexto social de uma organização não se limita apenas ao local onde se encontram padrões de significados já estabelecidos, mas um ambiente onde renegociações de significado ocorrem continuamente (ALDRICH; FIORI, 1994). Para os autores, os gestores de organizações conseguem desenvolver, por meio de uma construção social, novos significados que poderão alterar normas institucionais.

Identifica-se, portanto, uma capacidade organizacional para responder às forças do ambiente, e, assim, poder modificar significados e padrões institucionais. Nesse sentido, Scott (2001) reforça o entendimento de que as interpretações das organizações são sempre modeladas pelos seus ambientes; por isso não atentar para os efeitos reversos das instituições seria uma super simplificação dos processos institucionais que beiraria a distorção.

Ao examinar o comportamento das organizações em relação ao ambiente, Oliver (1991) identifica uma variedade de comportamentos que podem ser exibidos pelas organizações mediante condições impostas por pressões e expectativas geradas pelo ambiente institucional. Para deixar claro o seu argumento, a autora propõe uma tipologia de cinco comportamentos estratégicos que organizações podem utilizar como respostas às pressões vindas do ambiente institucional: (a) Concordância: são utilizadas táticas que concordam e atendem às pressões do ambiente. (b) Acomodação: são utilizadas táticas que buscam negociar de forma a acomodar atender o interesse e as pressões envolvidas. (c) Negação: são utilizadas táticas que recusam o atendimento das pressões do ambiente. (d) Contestação: é adotada uma postura mais ativa de resistir às pressões institucionais, onde a organização utiliza-se de táticas de resistência. (e) Manipulação: é utilizada uma estratégia mais ativa de resposta, visando modificar ou exercer poder e influência de forma a modificar as pressões advindas do ambiente institucional.

As conclusões de Oliver (1991) apontam para o fato de as organizações não se conformarem, invariavelmente, às regras, mitos e expectativas do seu ambiente

institucional, mas, ao contrário, podendo apresentar outros comportamentos bem distintos. Esse entendimento trouxe à tona um novo componente à idéia central da teoria institucional, o fato do ambiente institucional exercer forte influência de conformidade sobre as organizações.

A influência, no sentido de conformidade imposta pelo ambiente institucional sobre as organizações, é um elemento recorrente na literatura que se baseia na teoria institucional. Scott (2001) explica que o ambiente institucional costuma impor às organizações estruturas e práticas, as quais essas são obrigadas a se conformar, uma vez que são consideradas as formas adequadas de se organizar, segundo os padrões ambientais.

Oliver (1992), por sua vez, apresenta o tema da desinstitucionalização, até então pouco explorado, a ser considerado no exame do ambiente institucional. Para a autora, esse termo refere-se à descontinuidade de uma prática organizacional institucionalizada. No seu entendimento, essa prática pode ser ou não uma ação consciente da organização, em resposta a eventos internos e externos resultantes de mudanças nos ambientes interno e externo da organização (OLIVER, 1992).

O processo de desinstitucionalização revela a necessidade da busca de oxigenação no ambiente institucional, sugerindo que práticas institucionalizadas que não acompanham a evolução do contexto devam ser revistas ou mesmo abandonadas. Essa é uma tentativa de reduzir a crítica de que a teoria institucional é uma abordagem conservadora e determinista. Nesse sentido, Oliver (1992) ressalta a importância de se estudar a maneira como as organizações reconstróem a realidade, em especial quando os valores e práticas existentes são rejeitados.

Porém, mais recentemente, observa-se uma variedade de respostas organizacionais às demandas institucionais, apresentadas de forma individual ou coletiva. Já se reconhece também a importância da organização como um ator social pró-ativo, capaz de ir em busca daquilo que se deseja, tendo-se, muitas vezes, que lutar contra padrões considerados aceitáveis em um determinado ambiente.

O estudo do ambiente institucional nos negócios internacionais é uma área que ganha, cada vez mais, maior força devido à capacidade do ambiente influenciar esse tipo de relação. Essa visão é corroborada por Kogut (2006) ao destacar que as inúmeras mudanças geopolíticas no mundo fizeram com que os estudiosos fossem mais sensíveis ao contexto institucional das empresas. Pode-se observar que já há um entendimento

maior de que as capacidades das empresas, no âmbito internacional, são influenciadas pelos seus sistemas nacionais e suas instituições (KOGUT, 2006).

A qualidade do ambiente institucional é também uma variável que exerce forte influência sobre o tipo de investimento privado em projetos de infraestrutura, conforme pode ser constatado por Doh (2002) em seu estudo sobre a participação de investimentos privados em projetos de infraestrutura na área de telecomunicações em mais de 100 países. Essa informação tem grande importância para este estudo, uma vez que a empresa foco da pesquisa é uma empresa que atua na área de infraestrutura.

Para Ghemawat (2001), um país que apresente uma infraestrutura institucional deficiente pode tornar-se um ambiente pouco atrativo para se fazer negócios. Segundo o autor, empresas costumam afastar-se de ambientes em que haja insegurança jurídica, violência urbana e corrupção. Por essa razão, Zhou e Poppo (2010) advogam a necessidade de se conhecer as instituições políticas e culturais nos países em que se deseja operar.

Na próxima secção deste trabalho, serão abordados os *stakeholders*, entendidos como aqueles atores cuja ação dá origem à dinâmica ambiental.

#### **2.5.1.2. Stakeholders**

O desenvolvimento do conceito de *stakeholder* representa uma extensão da responsabilidade e das obrigações das empresas. As que tinham um foco prioritário em seus acionistas começaram a perceber outros interesses que também mereciam ser considerados em seu horizonte de atuação. As empresas perceberam, ao longo do tempo, que não podiam limitar-se mais a atender tão somente aos interesses dos seus acionistas.

O conceito de *stakeholder* é descrito de forma bastante clara por Freeman e Reed (1983) ao destacarem que se trata da inserção de todos os grupos pelos os quais a organização é responsável, além dos acionistas, ou seja, todos aqueles que têm um *stake* nas ações da organização. O termo é, ao mesmo tempo, simples e abrangente, já que aumenta a responsabilidade da organização com todos aqueles que, de alguma forma, contribuem, ou têm alguma forma de relação com a mesma, com ela colaborando ou mesmo dela se beneficiando.

Mais tarde, Stoner e Freeman (1995) definiram *stakeholders* como sendo grupos ou indivíduos que são afetados, de maneira direta ou indireta, pela busca dos objetivos de uma organização. Esses mesmos autores ainda dividiram os *stakeholders* em duas categorias: os internos e os externos. Os primeiros são compostos por empregados, acionistas e conselho de administração. Já o segundo inclui sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais.

Organizações que atuam em um determinado ambiente são influenciadas por uma variedade de atores sociais, cada um deles com seus próprios interesses, expectativas e motivações. A análise dos *stakeholders* é um elemento de grande importância no mapeamento e na compreensão das forças e interesses presentes no ambiente organizacional. Bryson (2004) reforça a necessidade de se identificar os *stakeholders*-chave para a organização atingir seus objetivos. Para ele, as organizações deverão concentrar maior atenção e desenvolver estratégias específicas para lidar com esses *stakeholders*, em específico.

Não existe organização que viva isoladamente em seu ambiente. A maioria das organizações mantém alguma forma de relacionamento com outras congêneres. As organizações estão inseridas num ambiente no qual sustentam relações com uma variedade de atores, tais como fornecedores, clientes, governos, concorrentes, acionistas, sociedade civil organizada, entre outros (FERNANDES *et al*, 2009).

As relações dos *stakeholders* com as organizações nem sempre se preservam amistosas. Nesse sentido, adversários podem também ser considerados *stakeholders*. Nessa mesma linha de argumentação, Freeman e Reed (1983) ressaltam que o termo precisa ser compreendido de forma mais ampla de maneira a compreender as forças e pressões que atuam sobre a organização, sejam elas hostis ou amigáveis. Já Frooman (1999) deixa claro que caso as relações entre os diferentes *stakeholders*, e desses com as organizações, fossem sempre concordantes, não haveria maior preocupação com esse grupo.

Hrebiniak e Joyce (1985) destacam a importância de se compreender não somente o poder de uma organização no ambiente, mas, também, o poder daqueles *stakeholders* nele inseridos. A preocupação dos autores refere-se à capacidade de determinados atores influenciarem o ambiente organizacional em função dos seus interesses específicos.

Seria um erro considerar os *stakeholders* como grupos estáticos já que eles modificam o seu comportamento na medida em que o cenário se modifica. Stoner e Freeman (1995) alertam para o caráter mutante do interesse dos *stakeholders*, pois, na medida em que muda o ambiente, mudam também os atores e os seus interesses.

A influência dos *stakeholders* pode ser exercida também fora da relação direta que existe entre o *stakeholder* e a corporação; isso se dá em função da presença dos *stakeseekers* que podem surgir a qualquer momento para defender suas posições e interesses (DE BAKKER; DEN HOND, 2008). Os *stakeseekers* são aqueles atores que buscam uma forma de relacionamento direta, ou mesmo indireta, com uma determinada organização.

Os *stakeholders*, da mesma maneira que as organizações, utilizam-se de estratégias específicas para conseguir aquilo que precisam. *Stakeholders* agem de maneira a influenciar a tomada de decisão na organização e, conseqüentemente, o comportamento da mesma (FROOMAN, 1999).

Shropshire e Hillman (2007) revelam a importância do gerenciamento dos diversos *stakeholders* da organização, assim como a sua preocupação com o desempenho da mesma. Esse assunto reveste-se de grande importância, pois gestores e *stakeholders* podem encontrar formas de alinhar os seus objetivos e interesses para conseguirem atingir um resultado que seja positivo para todos envolvidos. A conciliação desses interesses nem sempre é uma tarefa fácil de ser realizada já que esses interesses podem ser conflitantes.

Em se tratando de ambientes internacionais, é preciso atentar para o fato de que podem surgir diferentes *stakeholders*, influenciados por fatores econômicos, sociais e culturais distintos. Nesse contexto, é possível que alguns *stakeholders*, como o governo ou as organizações não governamentais, comportem-se de forma diferenciada do ambiente doméstico ao qual essas organizações estão já integradas e familiarizadas. No âmbito internacional, a atuação dos *stakeholders* costuma ser acompanhada de um nível de incerteza mais elevado do que no âmbito doméstico, uma vez que os gestores costumam não ter tanto conhecimento sobre os *stakeholders* locais e a sua dinâmica.

A ingerência do governo na economia e na rotina das empresas, por exemplo, é um fator que se apresenta bastante diferente de um país para outro. Essa ingerência manifesta-se por meio de regulamentações e políticas públicas. Por outro lado, o governo constitui-se em importante *stakeholder* capaz de gerar efeitos com grande

impacto sobre as organizações. Empresas estrangeiras costumam ser vítimas de governos populistas e autoritários, especialmente quando esses necessitam elevar a sua popularidade.

Para Ghemawat (2001), políticas de governos individuais constituem-se na barreira mais comum ao comércio internacional. Muitas vezes esses entraves já surgem em dificuldades apresentadas pelo governo de origem, como restrições ao uso de propina e políticas ambientais. Porém, são os governos de destino que mais comumente impõem barreiras ao comércio por meio de tarifas, cotas de comércio, restrições ao investimento internacional e preferência por competidores locais na forma de subsídios e favoritismo na regulação e nas compras governamentais (GHEMAWAT, 2001).

Ao estudarem a influência do governo nas atividades das organizações no Zimbábue, Goodstein e Velamuri (2009), identificaram o ilustrativo caso da interferência autoritária do governo do país sobre uma destacada organização do ramo de telecomunicações. O estudo revelou, com clareza, o processo pelo qual um governo pode utilizar-se de vários meios para forçar uma determinada organização a abandonar um negócio devido à incompatibilidade entre o Presidente do país e o dono da organização.

Luo (2001) revela que a principal fonte de poder de um *host government* é a sua habilidade de controlar o acesso ao mercado, assim como conceder ou retirar incentivos para investimentos. Por isso, o relacionamento com esse *stakeholder* poder ser de grande importância, dependendo do setor de atividade que a empresa atua, especialmente naqueles onde há maiores níveis de regulamentação governamental.

Uma vez que o ambiente organizacional é composto por uma variedade de *stakeholders*, cada um com seu conjunto de interesses em relação à organização, em dado contexto, torna-se crítico para as organizações compreenderem quem são eles e quais são seus interesses e expectativas. Dessa forma, é possível não somente contribuir para a gestão melhor compreender e interpretar o comportamento organizacional, assim como desenvolver estratégias apropriadas aos interesses organizacionais, *vis-à-vis* com os interesses e expectativas dos *stakeholders*.

Seria uma grande ingenuidade pensar em uma organização que possa existir de forma independente dos seus *stakeholders*. Afirmam, com muita propriedade, Chakravarthy e White (2006) que uma organização não possui interesses independentes

daqueles atores que fazem parte da sua órbita, o interesse da organização confunde-se com o interesse dos seus *stakeholders*.

Assim, como a influência dos *stakeholders* sobre uma organização é reflexo das interações recursivas que eles têm com a organização, assim como com os demais atores envolvidos. De Bakker e Den Hond (2008) enfatizam que a influência de *stakeholders* sobre uma organização é o resultado temporário de um processo de ação, reação e interação entre vários atores envolvidos.

A discussão sobre *stakeholders* tem o propósito de servir de subsídio para o próximo item deste trabalho, estratégias políticas internacionais. Isso se dá devido ao fato dessas estratégias estarem diretamente relacionadas às posições práticas dos diferentes atores sociais envolvidos em determinado ambiente. O comportamento desses atores faz com que a organização tenha que adotar diferentes estratégias.

### **2.5.2. Estratégias políticas internacionais**

Apesar de as fronteiras nacionais se tornarem cada vez mais permeáveis, ainda é possível perceber a capacidade dos governos de interferir na atividade empresarial e proteger seus mercados (OHMAE, 1999). Reforçando esse ponto de vista, Boddewyn e Brewer (1994) ressaltam que empresas internacionais operam de acordo com uma grande variedade de regimes políticos, os quais afetam diretamente as suas estratégias de entrada, operação e saída.

Os governos têm, portanto, um papel preponderante no que se refere a estratégias políticas, por serem os atores que concentram a maior quantidade de poder político. Ao estudarem o tema, Hillman e Wan (2005) identificaram que, quanto maior for a exposição de uma determinada empresa a entidades governamentais, maior será a sua necessidade de utilizar estratégias políticas. Para desenvolver essas estratégias, fazem-se necessárias muitas conversas, articulações e negociações com outros agentes.

Blumentritt e Rehbein (2008) realizaram uma pesquisa em subsidiárias de empresas químicas e farmacêuticas norte-americanas sobre a importância do capital político nos negócios internacionais. Segundo os autores, esse capital consiste na habilidade em influenciar o processo de tomada de decisão nos países de destino e os relacionamentos políticos que fazem dessa influência uma realidade. Os seus resultados indicaram que as subsidiárias apresentam diferentes capacidades políticas, as quais são

explicadas pelo poder de barganha da empresa, bem como pelo gerenciamento das relações com o governo.

Blumentritt (2003) ressalta que é possível crer que as subsidiárias de empresas multinacionais constroem as suas atividades de relações governamentais de acordo com as suas necessidades específicas, mesmo que isso acabe sendo diferente daquilo que é praticado em outras unidades da mesma empresa. Os resultados do trabalho do autor revelam que os gestores estratégicos das subsidiárias exercem grande influência sobre a administração do relacionamento da sua subsidiária com o governo.

Nos negócios internacionais, é importante que as empresas estrangeiras negociem com o governo de destino. Essa negociação pode gerar um cenário positivo para a entrada da empresa no mercado local. Luo (2001) destaca a importância da negociação entre corporações e *host governments* nos negócios internacionais. Para ele, é importante que tanto o governo quanto as empresas tenham planos alternativos para que não sejam obrigadas a se submeter à condições que não lhe sejam favoráveis. A organização que tiver um maior número de alternativas poderá negociar melhor um acordo que lhe seja positivo.

A utilização de estratégias políticas é capaz de gerar inúmeros benefícios às empresas. Para Luo e Zhao (2009), as estratégias políticas de uma empresa em um país estrangeiro são críticas por várias razões; porém, a mais importante delas é a sua capacidade de reduzir a incerteza e dar maior acesso a recursos e mercados. Os mesmos autores ainda especificam outras vantagens: (a) a redução dos efeitos negativos da *foreignness*; (b) a obtenção do apoio governamental em aspectos financeiros e não financeiros; (c) o acesso a informações governamentais críticas para o negócio da empresa.

Entre as dificuldades enfrentadas pelas empresas em seu processo de internacionalização, Cuervo-Cazurra *et al* (2007) apontam as desvantagens de *foreignness* como uma das mais importantes. Segundo os autores, essa desvantagem ocorre quando o governo ou os consumidores discriminam o país de origem de uma firma. Ser uma empresa estrangeira pode representar um passivo, dependendo da origem da mesma (BUCHELI; SALVAJ, 2009). As desvantagens de *foreignness* limitam a habilidade de uma empresa de obter informações sobre o mercado local, bem como para compreendê-lo, e, também, de se inserir nas redes locais (ZAHEER, 1995; NACHUM, 2010).

Reduzir as desvantagens de *foreignness* é uma das maiores preocupações de empresas que se internacionalizam. As estratégias políticas auxiliam a empresa a se inserir no ambiente local e, conseqüentemente, a reduzir a reação negativa que pode haver no país de destino pelo simples fato de ser uma empresa estrangeira.

A desvantagem de *foreignness* também ocorre no que se refere a estratégias políticas, já que empresas estrangeiras se inibem ao interferir em assuntos políticos domésticos por temerem críticas e controvérsias referentes ao seu envolvimento (HANSEN *et al*, 2004). Os autores denominam isto de *legitimacy tariff*. Apesar disso, as empresas estrangeiras empregam estratégias políticas em muitos mercados onde atuam.

Há países e mercados onde estratégias de cunho político são mais utilizadas do que em outros. Em estudo nessa área, Wan (2005) apresenta a proposição que, em países emergentes, as empresas costumam dar maior importância a estratégias e capacidades não-mercadoológicas, nas quais se incluem as estratégias políticas, em relação às mercadoológicas. Isso se dá em função do ambiente institucional e dos recursos desses países, que podem dificultar a capacidade competitiva no mercado local.

Os estrategistas de organizações que operam em escala internacional necessitam adaptar as suas empresas às preferências de governos e reguladores nos seus locais de atuação (CARTER *et al*, 2008). Os governos desejam muitas coisas, as quais costumam depender do tipo do Estado em que operam, afirmam os mesmos autores. Em países democráticos, por exemplo, governos desejam ser reeleitos. Por isso, é preciso analisar e conhecer os reais interesses daqueles *stakeholders* com quem a empresa irá se deparar no mercado de destino.

O apoio do governo tem sido utilizado pelas organizações para defender as posições de mercado no país de origem da empresa da entrada de concorrentes externos. Um exemplo disso foi a utilização de estratégias de intenso *lobby* corporativo para barrar a entrada dos televisores de marcas japonesas no mercado norte-americano, apontada por Hamel e Prahalad (1985).

Martin (2003) destaca que as estratégias de captura e exploração do domínio político precisam ser prescindidas por uma avaliação econômica sobre os custos, benefícios, riscos e oportunidades de tal postura estratégica. Uma avaliação sobre a eficiência da utilização desse tipo de estratégia é relevante para não se incorrer em desperdício de recursos.

Ao examinarem as atividades internacionais, Boddewyn e Brewer (1994) destacam a importância de se estabelecer um claro entendimento da diferenciação existente entre o espaço político e o espaço econômico de um Estado-nação. Nesse sentido, uma empresa quando se internacionaliza precisa preocupar-se com esses dois espaços. Observa-se, muitas vezes, que organizações só preocupavam-se com o espaço econômico. As estratégias de políticas têm a função de atacar questões relativas ao espaço político que, por sua vez, afetam diretamente o espaço econômico. Percebe-se, portanto, a existência de capacidade para que os dois tipos de espaço se influenciem mutuamente.

Na atividade de internacionalização de organizações, Ohmae (1999) ressalta a importância de se ter estratégias específicas para obter o apoio da opinião pública internacional. Para o autor, a opinião pública pode “demonizar” um determinado produto, empresa ou país, caso não seja gerenciada com a devida importância. Esses governos podem inclusive recorrer à Organização Mundial do Comércio para defender as suas empresas nacionais.

Wan e Hillman (2006) argumentam que estratégias políticas são relevantes para subsidiárias internacionais de empresas multinacionais, em razão das suas operações não serem bem compreendidas pelos vários *stakeholders* externos no país de recebimento. Segundo os autores, essa falta de compreensão pode levar a políticas públicas que afetam negativamente a operação da subsidiária ou outras favoráveis à proteção de empresas domésticas.

No que se refere a estratégias políticas, atravessar fronteiras pode gerar opções estratégicas que não estão disponíveis no ambiente doméstico (BODDEWYN, 1995): a) determinados comportamentos políticos são permitidos em alguns países ao contrário de outros, gerando oportunidades de arbitragem; b) ao atuarem em múltiplos mercados, as empresas podem alavancar as suas oportunidades, negociando com vários governos ao mesmo tempo para obter o melhor acordo.

Ohmae (1999) ressalta que empresas recorrem aos seus governos nacionais para obterem apoio contra barreiras, tanto tarifárias quanto não tarifárias, impostas por governos estrangeiros contra seus produtos. Essa é uma estratégia muito utilizada por empresas que se internacionalizam. Afinal, os governos existem para proteger os interesses dos seus cidadãos, empresas e setores.

Ao estudar esse tema, Yoffie (1988) utilizou-se do caso das empresas norte-americanas de semicondutores para ilustrar aquele que foi considerado o mais bem sucedido caso de performance política dos anos 80. Após dois anos de intenso trabalho político em Washington D.C., em 1987, os governos dos Estados Unidos da América e do Japão assinaram um acordo que dava à referida indústria o que eles queriam, ou seja, abrir o mercado japonês aos semicondutores norte-americanos e fazer com que as empresas japonesas parassem de vender semicondutores abaixo do preço de custo. Em abril de 1987, a administração de Ronald Reagan aprovou uma sanção comercial de US\$300 milhões de dólares contra os semicondutores japoneses, que se constituiu na primeira penalidade comercial contra o Japão desde a Segunda Guerra Mundial.

Outra estratégia utilizada por empresas que sofrem com a concorrência de produtos estrangeiros é pressionar o governo local para interferir na política cambial e buscar afastar os concorrentes por meio de uma variação cambial que faça seus produtos se tornarem mais caros aos importadores. Ohmae (2006) relata que os políticos, quando pressionados por empresários descontentes, costumam culpar a política cambial. Pfeffer e Salancik (2003) descrevem a proteção de competidores externos como uma das áreas de frequente atuação política das organizações.

Uma abordagem que vem sendo estudada recentemente é a do *cronyism*. Trata-se de uma prática onde líderes empresariais interagem com políticos e administradores públicos em um nível pessoal de forma a resolver os problemas organizacionais em troca de gentilezas, presentes ou favores. Essa abordagem, descrita no estudo coevolutivo de Dieleman e Sachs (2008), é referida como antiética quando a corrupção e *rent seeking* estiverem envolvidos. Apesar disso é uma prática comum em países em desenvolvimento.

A relação íntima estabelecida na Indonésia entre o ex-ditador Suharto e o Salim Group, um dos mais importantes conglomerados empresariais do país, exemplifica o *cronyism* destacado por Dieleman e Sachs (2008). Por meio dessa relação, o Salim Group conseguiu modificar o seu ambiente externo para que o mesmo se adequasse melhor às suas necessidades. Isso somente foi possível devido ao relacionamento da empresa com o governo nacional da Indonésia, de maneira que ambos se apoiaram reciprocamente. Os políticos da Indonésia sabiam que podiam contar com Salim Group e esse com aqueles. Desta forma, várias políticas públicas foram decididas de forma a privilegiar os interesses do grupo.

A participação política das empresas é cada vez mais visível. Ainda assim, as empresas multinacionais relutam em se imiscuir em assuntos de governos de destino e, por isso, utilizam-se da influência sobre o governo de origem como o mais importante componente de sua estratégia política internacional (KOLK; PINKSE, 2007).

O crescimento da importância das corporações no cenário mundial pode ser também, parcialmente, atribuída à terceirização das funções do Estado para a iniciativa privada, afirmam Carter *et al* (2008). Segundo eles, até mesmo a guerra, uma das funções mais exclusivas de uma nação, vem sendo, atualmente, terceirizada a corporações, com se pode perceber na ocupação na Segunda Guerra do Golfo, com as empresas Haliburton e Blackstone, no Iraque.

Na sua relação com governos soberanos, empresas internacionais podem se utilizar de uma variedade de estratégias. Entre as várias estratégias utilizadas pelas empresas no ambiente internacional, ao se defrontarem com as regras estabelecidas, Boddewyn e Brewer (1994) ressaltam três tipos, aquelas onde a postura da empresa é de concordância, de evasão ou de esquivar-se.

Os autores explicam que na estratégia de concordância, as empresas aceitam e obedecem às regras estabelecidas. Já na estratégia de evasão, as empresas optam por deixar o país ou, simplesmente, não entrar, por não concordarem com as regras impostas pelas autoridades políticas. No último tipo, a estratégia de se esquivar, as empresas buscam driblar as regras impostas pelo governo para continuarem suas operações no país; essa estratégia costuma se dar por meio de práticas ilegais, mas nem sempre ilegítimas.

As posições de governos e corporações fazem com que nem sempre estejam convivendo harmoniosamente. Carter *et al* (2008) comentam que os interesses dos estrategistas de corporações multinacionais de buscar aumentar o valor da sua empresa acaba impedindo-a de ter muita lealdade com governos nacionais. Ainda segundo esses autores, as empresas multinacionais precisam aprender a trabalhar com governos de diferentes tipos e posições ideológicas para conseguirem conquistar os mercados que desejam nas diferentes partes do globo.

Governos, em países de destino, ainda servem como uma poderosa mão invisível que gerencia as economias locais e controla recursos nacionais o que faz com que os relacionamentos entre empresa e governo sejam fundamentais para o crescimento da organização nesse país (LUO; ZHAO, 2009). Os referidos autores ressaltam ainda que

empresas estrangeiras precisam levar esses relacionamentos com maior atenção, já que empresas locais costumam usufruir de privilégios concedidos pelos seus governos.

Essas empresas são movidas por uma busca de resultados e, para isso, não precisam assumir posições ideológicas que inviabilizem a sua negociação com algum governo de orientação política diferente. Utilizando-se de uma influência maquiavélica, Carter *et al* (2008, p. 137) afirmam que “em negócios não há aliados, apenas interesses”.

Um dos maiores riscos que se apresenta às empresas que operam em países estrangeiros é o de expropriação pública. Em estudo desenvolvido junto a 2827 subsidiárias, de 660 empresas multinacionais japonesas, em 18 economias emergentes, Delios e Henisz (2000) identificaram a importância de se ter parceiros e sócios que auxiliem na redução de riscos políticos. No entanto, a participação dos sócios tende a ser menor quanto maior é a experiência internacional da empresa. O estudo confirmou a importância da experiência e da escolha de um parceiro local que tenha capacidade de auxiliar a reduzir os riscos políticos, principalmente no que se refere aos riscos de expropriação pública.

Barney (1997) ressaltou que alianças podem ser ainda mais importantes quando regramentos governamentais dão preferência a empresas locais em detrimento das empresas estrangeiras. Nesses casos, essas alianças locais acabam tornando-se condições indispensáveis para a entrada no mercado. O mesmo autor destaca ainda que parceiros locais podem aportar outros elementos importantes para a inserção de uma empresa em um novo mercado, são elas: conhecimento local, redes locais de distribuição e influência política local.

Costa e Lopes (2010) são enfáticos ao identificarem inúmeros benefícios para aquelas organizações que se envolvem em arranjos cooperativos: (a) acesso mais rápido a novos mercados e tecnologias; (b) economias de escala em projetos de pesquisa e produção; (c) acesso a *know how*; (d) redução de riscos; (e) complementaridade referente a patentes e tecnologia; (f) ganhos de competitividade e; (g) atendimento de exigências governamentais. Isso demonstra o quanto que as organizações envolvidas em trabalhos cooperados podem se beneficiar de várias e distintas maneiras.

É importante ressaltar que nem sempre as relações colaborativas desenvolvidas por empresas em processo de internacionalização são realizadas com empresas locais.

Muitas vezes, as alianças construídas em outros países se dão também com outras empresas multinacionais.

Relações colaborativas e alianças são formas de se tentar reduzir as incertezas daqueles que empreendem um negócio em um ambiente, até então, desconhecido. Em seu estudo sobre modos de entrada em países emergentes, Luo (2001) aponta que empresas multinacionais tendem a optar por formar *joint ventures* quando percebem que a intervenção governamental ou a incerteza ambiental são elevadas em um dado país.

Em um estudo realizado em empresas dinamarquesas envolvidas em *joint ventures* internacionais, Nielsen (2007) identificou um relacionamento significativo entre o desempenho da aliança e o risco do país em que se está atuando. O pesquisador também encontrou significância no relacionamento entre o desempenho e a reputação prévia do parceiro. Esses resultados indicam, claramente, que, para uma aliança ser exitosa, é necessário analisar não somente o mercado de destino e os riscos do mesmo, como também a reputação do parceiro e a sua confiabilidade.

Carter *et al* (2008) destacam que os dirigentes de empresas que operam em diversos países precisam ser capazes de interpretar e analisar como os interesses de governos nacionais impactam as suas estratégias internacionais. Essa capacidade analítica é descrita como vital para que a empresa tenha sucesso, pois permite que os gestores consigam melhor se preparar para os desafios que a empresa enfrentará nesse novo ambiente.

Hillman (2003) revela, em seu estudo sobre as determinantes das estratégias políticas utilizadas por 169 subsidiárias de empresas multinacionais norte-americanas, localizadas em 14 países da Europa, que não somente variáveis internas da empresa, mas também variáveis institucionais afetam a formulação de estratégias políticas nas subsidiárias de empresas multinacionais. Esse resultado indica que os gestores necessitam considerar tanto o contexto em que estão inseridos, quanto os recursos internos que estão à sua disposição para desenvolver estratégias políticas.

Wan e Hillman (2006), examinam, em estudo aprofundado, as razões que fazem com que as estratégias políticas das subsidiárias de empresas multinacionais norte-americanas sejam diferentes entre si. Os resultados da pesquisa revelaram que há uma variedade de fatores que influenciam as estratégias políticas, como: (a) fatores relacionados à subsidiária, como o seu tamanho; (b) fatores relacionados à corporação, como a estratégia mercadológica, a diversificação internacional da multinacional e a

estrutura de tomada de decisões; (c) fatores relacionados ao país de destino, como as instituições formais e as instituições informais.

As decisões relativas às estratégias políticas no ambiente internacional podem ser tanto centralizadas na matriz, quanto descentralizadas nas subsidiárias. Sobre esse tema, Blumentritt e Nigh (2002), em pesquisa realizada em 22 subsidiárias de empresas multinacionais norte-americanas, localizadas em 37 diferentes países, descobriram que as empresas multinacionais são levadas a desenvolver uma estratégia política mais integrada para atingir seus objetivos, em virtude da complexidade de suas estruturas produtivas, as quais, comumente, são descentralizadas em muitos países. Os resultados do estudo indicam que a integração estratégica da subsidiária e a integração econômica do país de origem são influências significantes na integração das atividades políticas das subsidiárias.

Apoiando-se em uma visão voluntarista, Carter *et al* (2008) afirmam que as corporações moldam a evolução do mundo; da mesma forma que Estados desenvolvem estratégias para relações internacionais, elas também o fazem. Segundo os autores, os interesses de corporações e de Estados estão cada vez mais interligados. Um exemplo moderno desta realidade são as empresas Haliburton e Blackstone, que apoiaram o governo norte-americano na Guerra e ocupação do Iraque, cujas estratégias são muito relacionadas com as estratégias do governo dos Estados Unidos da América (CARTER *et al*, 2008).

O apoio de governos à internacionalização de suas empresas é fator vital para o sucesso das mesmas nos mercados mundiais. Para Hamel e Prahalad (1985), o apoio governamental pode representar uma vantagem tática na luta por espaços no competitivo mercado estrangeiro. Isso ocorre em função de governos serem capazes de influenciar decisões de negócios em outros países com o poder de barganha que possuem.

Uma das formas utilizadas por governos nacionais para apoiar as suas empresas em sua internacionalização se dá por meio da organização de missões comerciais internacionais. Nessas, o governo busca dar apoio institucional para que empresas nacionais consigam comprar, vender, investir e receber investimentos internacionais. Os críticos dessas missões, nos Estados Unidos da América, afirmam que elas servem como instrumentos de arrecadação de fundos para aqueles que estejam ocupando a Casa Branca (SCHULER *et al*, 2002).

Em pesquisa sobre o tema, Schuler *et al* (2002) questiona os critérios utilizados pelo governo norte-americano para selecionar as empresas que participam das missões. As descobertas do estudo revelam que as empresas que participam das missões são tanto empresas competitivas internacionalmente quanto aquelas que fazem as maiores contribuições eleitorais. Há, portanto, uma mescla de competitividade com poder político.

A relevância do papel do governo do país de origem para a internacionalização de suas empresas é enfatizada por autores como Bucheli e Salvaj (2009). No entendimento desses estudiosos, empresas originárias de países com pouco poder político internacional, como os países emergentes, não podem confiar na capacidade de influência dos seus países de origem em sua estratégia política, a exemplo dos países centrais do mundo industrializado. A posição desses autores demonstra uma visão determinística acerca da capacidade de influência de países industrializados e emergentes.

As estratégias políticas não são meramente uma alternativa ou um complemento a um comportamento econômico, mas constituem uma parte intrínseca de qualquer negócio internacional (BODDEWYN; BREWER, 1994). Essa importância é devida, principalmente, ao fato dos processos políticos interferirem fortemente na alocação dos escassos recursos econômicos, afirmam os autores.

A ótica desses autores é fortemente determinada pela visão baseada em recursos, a qual prevê que empresas obtêm vantagens competitivas por meio do acesso a recursos únicos e difíceis de serem imitados. Por isso, é possível crer que as estratégias políticas sejam capazes de ir além da alocação de recursos, mas conquistando outros elementos importantes que não podem ser tratados como recursos, como o poder e a legitimação.

Corroborando essa opinião, Luo e Zhao (2009), após estudarem 358 empresas multinacionais que operam na China, concluíram que estratégias políticas, principalmente, as do tipo relacional, são uma das mais importantes estratégias que uma empresa multinacional deve empregar, principalmente em se tratando de países emergentes. Para os autores, toda essa importância deve-se, sobretudo, a dois elementos-chave em se tratando de negócios em países em desenvolvimento; são eles: (a) desenvolvimento de relacionamentos; (b) interface empresa-governo.

Na próxima seção deste trabalho, tratar-se-á de um tema que permeia a discussão sobre estratégias políticas no âmbito internacional, o risco político. As estratégias

políticas são muitas vezes desenvolvidas justamente para neutralizar o reduzir o risco político existente.

### **2.5.2.1. Risco Político**

Em todo ambiente organizacional há sempre inúmeros riscos a serem enfrentados pelas organizações. Esses riscos possuem natureza e manifestações diversas com influência no desempenho organizacional. Uma vez que, neste trabalho, a atenção está voltada para as estratégias políticas, será dado um foco específico ao risco de natureza política.

O risco político é definido por Schmidt (1986, p. 45) como sendo a “aplicação de políticas por um governo que restringe as operações de empresas instaladas por meio de investimento estrangeiro”. Observa-se que essa definição revela-se um tanto simples e restritiva, uma vez que se limita a atribuir o risco ao próprio governo, desconsiderando outros atores sociais importantes que interagem com as organizações. Assim, não contempla outros tipos de organizações, como as não governamentais e as organizações internacionais, em seu escopo, voltando seu foco exclusivamente para as empresas.

O risco político enfatiza a probabilidade que decisões, condições ou eventos políticos irão afetar o ambiente de negócios (CZINKOTA *et al*, 2010). O risco político existe em qualquer país ou região, onde haja outros tomadores de decisões que influenciem os interesses coletivos. Enganam-se aqueles que acreditam que são as empresas internacionais as que mais sofrem com o risco político dos países.

As organizações domésticas, aquelas que atuam somente no ambiente doméstico, também estão sujeitas a esse tipo de risco que afeta sobremaneira seu desempenho. Um caso emblemático que ilustra a influência do risco político no Zimbábue é apresentado a seguir.

Goodstein e Velamuri (2009), em estudo desenvolvido no Zimbábue, revelam que o governo nacional, na tentativa de manter o controle institucional sobre o setor de telecomunicações do país, acabou por se utilizar de uma variedade de práticas consideradas inimagináveis em países com regras e instituições fortes. Várias foram as táticas utilizadas para dissuadir uma determinada organização a manter suas operações no país como: prisões arbitrárias, ameaças a familiares, ameaças de desapropriações, intimidações, decretos arbitrários, dentre outras.

O risco político de se investir em países estrangeiros, onde não se conhece em profundidade o funcionamento da política nacional, pode ser ainda mais elevado, por se desconhecer a racionalidade da gestão pública e dos tomadores de decisão, assim como a força das instituições no país. Na opinião de Henisz (2000), o Estado, além de contar com o monopólio da coerção, possui uma presença implícita na economia, podendo representar uma ameaça às corporações multinacionais que operam no seu interior, em razão da sua capacidade de alterar impostos e regras, ou mesmo realizar expropriações.

Inúmeros são os tipos de risco político, assim como suas possíveis consequências para as organizações. Frynas e Mellahi (2003) citam a Nigéria como um dos países de maior risco político no mundo e apontam alguns desses riscos, aos quais empresas operando em seu território estiveram sujeitas, a saber: guerra civil, mudanças em políticas governamentais, corrupção, disputas com países vizinhos e instabilidade social.

O terrorismo é também descrito como um risco político contemporâneo. Autores como Czinkota *et al* (2010) citam o terrorismo como um risco político de consequências diretas e indiretas. As diretas são aquelas decorrentes da perda de vidas e destruição de infraestrutura. Já as indiretas encobrem uma variedade de efeitos como declínio na demanda por produtos, aumento dos custos de transações internacionais, interrupções em fluxos de produtos, declínio em investimentos estrangeiros. Os referidos autores deixam clara a preocupação com as consequências indiretas do risco político. É pertinente lembrar que muitas dessas consequências levam tempo para se manifestar e atingir as empresas.

Em estudo sobre os efeitos de políticas nacionalistas na indústria do petróleo, Click e Weiner (2010) apontam que o risco político tem um efeito destrutivo sobre o valor de ativos. O valor de reservas de petróleo sofre descontos de acordo com o risco político envolvido.

Muitas vezes, governantes, em situações de perda de popularidade, optam por políticas e ações populistas que prejudicam as empresas. Ações, dessa natureza, em alguns casos, podem ser também consideradas xenófobas e ameaçar as empresas estrangeiras.

Essa percepção é corroborada por Henisz (2000), ao destacar que, na medida em que o risco político aumenta, crescem também as ameaças de expropriação oportunísticas por parte de governos, por meio de impostos, regulação ou limitações

financeiras. Porém, os riscos de expropriação não se originam somente no setor público, uma vez que há também riscos de expropriação privada. Esse último, geralmente, origina-se da ação dos parceiros da organização no país de destino.

No que se refere à expropriação de empresas estrangeiras, é comum o entendimento de que ocorre mais frequentemente em governos de tendências marxistas ou de países ricos em petróleo. Coltro (2000) faz questão de frisar que não é possível fazer tal afirmação, uma vez que não há dados que comprovem que esse tipo de governo tenha maiores probabilidades de realizar expropriações.

A expropriação é definida, por Coltro (2000), como sendo uma expropriação oficial de propriedades privadas. Ainda segundo o autor, esse fato é reconhecido pelo direito internacional como sendo um direito de qualquer Estado soberano, desde que indenize os expropriados com um valor justo, coerente com o mercado e com pagamento em moeda conversível.

Na percepção de Delios e Henisz (2000), as empresas multinacionais sofrem de grande exposição no que se refere ao risco político de expropriação pública. Isso se deve a dois fatores básicos, segundo os autores: a) as empresas utilizam-se de menos conteúdo local nas suas operações do que empresas domésticas; b) o custo político de expropriação para um governo é menor, já que as subsidiárias multinacionais têm maiores dificuldades em se ajustar às mudanças nas políticas e nas normas locais.

Em seu estudo, em 63 países em desenvolvimento, no período de 1960 a 1990, Li (2009) concluiu que, em regimes democráticos, há uma maior propensão a expropriar investimento estrangeiro direto; isso costuma ocorrer quando os líderes enfrentam pequenos problemas políticos e quando vivem em países em que há constante mudança no poder. Já em regimes autocráticos, os líderes têm menor propensão a expropriar investimento estrangeiro direto, e isso somente costuma ocorrer quando os autocratas enfrentam graves problemas políticos e já permaneceram bastante tempo no poder (LI, 2009).

Ao estudar a indústria do petróleo e gás, Costa e Lopes (2010) citaram os países onde houve exemplos de expropriação ocorridas no setor no último século: Irã, Kuwait, Líbia, México e, recentemente, na Bolívia e na Venezuela. Somente para citar casos de nacionalização, na indústria do petróleo e do gás, no ano de 2006, Click e Weiner (2010) citam os casos de Equador, Bolívia e Rússia.

Para Delios e Henisz (2000), a expropriação privada configura uma ação oportunística do parceiro da empresa de forma a garantir ganhos para si, ao invés de ganhos para a parceria. Nesse particular, são identificados dois tipos de riscos de expropriação privada que recaem sobre empresas multinacionais: a) vazamento de informações tecnológicas da empresa para terceiros; b) “pegar carona” na imagem e na marca da empresa para benefícios individuais.

Os riscos políticos de uma determinada localidade guardam uma importante relação com a fortaleza das instituições locais na garantia de condições de convivência das pessoas e das organizações. Os riscos políticos de cada país apresentam uma relevante relação com o seu ambiente institucional (KOGUT, 2006).

Henisz e Delios (2004) identificam dois diferentes desafios que emanam do ambiente político de um dado país. O primeiro refere-se aos riscos políticos oriundos da estrutura de instituições políticas existentes, que pode dar aos gestores públicos diferentes níveis de capacidade de intervenção. Quanto maior for a capacidade de intervenção, menor tende a ser o tempo de sobrevivência das regras. O segundo desafio refere-se à mudança de regime político, o que resulta em uma troca do conjunto existente de instituições políticas por uma nova estrutura.

Dessa forma, é de grande importância conhecer o ambiente institucional, assim como os *stakeholders* envolvidos dos locais onde se deseja operar. Contudo, isso não é garantia para o sucesso do empreendimento.

Torna-se necessário haver uma adequação da estratégia de entrada às características e especificidades do ambiente de cada país. Assim, por meio desta articulação, tenta-se reduzir os riscos políticos. Um bom exemplo são as parcerias com empresas locais, as quais tem se constituído em uma estratégia bastante utilizada para a proteção contra este tipo de risco (HENISZ, 2000).

Alianças com outras empresas têm sido uma estratégia utilizada por organizações para diluir não somente custos, mas sobretudo os riscos de um negócio. Barney (1997) corrobora com essa visão, destacando que estratégias colaborativas, como a formação de alianças estratégicas, diluem o risco de fracasso de um negócio entre várias empresas.

O Quadro 3, a seguir, contém as principais formas de manifestação de risco político. Nela percebe-se que o risco político pode manifestar-se de maneira a afetar todo um grupo de empresas de um país, ou somente uma empresa individualmente.

**Quadro 3: Tipos de Risco Político**

	<b>Tipos de Risco Político</b>	<b>Autores</b>	<b>Casos estudados pelos autores</b>
1	Prisões arbitrárias, ameaças a familiares, ameaças de desapropriações, intimidações, decretos arbitrários	Goodstein e Velamuri (2009)	Zimbábue
2	Intervenção na economia	Henisz (2000), Coltro (2000)	Brasil e Peru
3	Desapropriações e expropriações	Henisz (2000); Delios e Henisz (2000); Coltro (2000); Li (2009); Click e Weiner (2010)	Brasil, Peru e outros
4	Alteração de impostos	Henisz (2000)	Brasil
5	Políticas e posturas xenófobas	Henisz (2000); Coltro (2000)	Brasil
6	Guerra civil, mudanças em políticas governamentais, corrupção, disputas com países vizinhos e instabilidade social	Frynas e Mellahi (2003); Coltro (2000)	Nigéria e Quênia
7	Terrorismo	Czinkota <i>et al</i> (2010)	-

Fonte: dados secundários

A experiência também se revela como um fator importante na proteção da organização em relação às ameaças do risco político. Henisz e Zelner (2003) corroboram a importância da experiência, destacando que empresas com experiência em países com perfis institucionais específicos desenvolvem vantagens competitivas em outros países com estruturas institucionais similares.

Em pesquisa realizada entre subsidiárias estrangeiras de empresas japonesas, Henisz e Delios (2004) concluíram que, quanto maior a experiência de uma organização em um dado ambiente institucional de maior risco político, menores são as chances da organização abandonar o país, uma vez que desenvolve influência e informação ao longo do tempo nesse país. Contudo, um alerta é feito para o fato de que, em caso de mudança de regime ou do ambiente institucional, essa experiência, ao invés de um ativo, pode se tornar um grande risco para a organização (HENISZ; DELIOS, 2004).

Outro elemento que não pode ser negligenciado é o fato do risco político do país não ser algo somente sistêmico e estrutural que atinja a todo um território nacional. Sabe-se que esse risco pode ser também algo específico e direcionado a um único setor ou, até mesmo, a uma única organização. Por essa razão, Frynas e Mellahi (2003)

reforçam a importância de se estudar o risco político no nível individual das organizações, uma vez que a maior parte dos estudos na área concentra-se no nível macro, ou seja, o risco político de um setor ou um país. Essa relevância é atribuída ao fato de o risco político atingir as organizações de uma forma diferenciada e essas, por sua vez, também reagirem, de forma distinta, a esses riscos.

Como exemplo desse tratamento diferenciado dado a empresas estrangeiras, Coltro (2000) cita o Peru na década de 1960, período em que o General Juan Velasco Alvarado governou o país. Segundo o autor, o governo expropriou, em menos de 13 meses, indústrias de açúcar, produtos químicos, papel e celulose pertencentes ao grupo W. R. Grace, cuja família atuava no país desde 1850. Paralelamente a esse fato, a *Chrysler Corporation* manteve suas vastas operações industriais, para produção de carros e caminhões, no país, até meados da década de 70.

Isso demonstra que o risco político, muitas vezes, é algo que pode ser evitado e, inclusive, negociado. Os critérios utilizados por muitos governos para decisões governamentais nem sempre estão calcados na coerência e na objetividade, mas em decisões políticas subjetivas. Na visão de Czinkota *et al* (2010), a estratégia de entrada de uma empresa em determinado país precisa levar em consideração o nível de risco político do país de destino.

O risco político não deve ser encarado como algo somente negativo e cujo impacto deve ser reduzido, uma vez que também pode ser gerador de vantagens competitivas. Em seu estudo em empresas de petróleo operando na Nigéria, Frynas e Mellahi (2003) revelaram que a habilidade de uma organização em combater e se adaptar a um ambiente com risco político pode levá-la a adquirir ou desenvolver recursos e capacidades que as diferenciam de seus concorrentes.

Para enfrentar os riscos políticos oferecidos pelo ambiente é de grande importância que a organização seja pró-ativa no desenvolvimento de estratégias políticas específicas para enfrentá-los. Essas estratégias permitirão encontrar maneiras de se viabilizar em territórios estrangeiros, onde o nível de incerteza é maior. Percebe-se, portanto, que o risco político de um determinado ambiente terá influência direta nas próprias estratégias da empresa.

Embora o risco político possa ocorrer em qualquer país, a instabilidade política, segundo Coltro (2000), que caracteriza os chamados países emergentes, geralmente, faz com que esse tipo específico de risco seja mais elevado nesses países. Falta de clareza e

garantia de cumprimento em relação às “regras do jogo” aumentam a sensação de instabilidade política em muitos países emergentes. Para Blumentritt e Rehbein (2008), em países menos desenvolvidos, as empresas enfrentam incertezas adicionais devido às instituições políticas serem menos estáveis ou menos desenvolvidas.

No mundo globalizado e interdependente em que as organizações habitam, a preocupação com o risco político de um determinado país ou região é um elemento de grande importância para a decisão de onde investir. Portanto, é preciso analisar a disposição de a empresa enfrentar os riscos políticos de um local em relação às oportunidades oferecidas.

## **2.6. Geopolítica atual do governo Brasileiro**

O governo Lula adotou uma política internacional de maior exposição do país, isso foi alvo de muitas críticas, assim como de entusiasmo por parte de seus simpatizantes e apoiadores. Se, por um lado, o governo era acusado de adotar uma política externa errática, por outro, estava abrindo novos mercados e oportunidades para as empresas interessadas nos mercados internacionais.

No tocante à diplomacia tradicional, que envolve o relacionamento de Estados com Estados, Guedes (2006) destaca que o governo brasileiro tem concentrado os seus esforços diplomáticos em desenvolver as relações internacionais com três grupos de países: a) países da América Latina; b) países emergentes; c) países de língua portuguesa. Esses três conjuntos de países têm sido objeto da política externa brasileira nos últimos anos por distintas razões.

Para Guedes (2006), várias foram as razões que levaram o Brasil a escolher esses grupos de países: (a) os países latino-americanos são o local de influência imediata do Brasil e; (b) a América Latina é onde o governo brasileiro é capaz de exercer o seu potencial de liderança regional. Isso demonstra que a América Latina é uma região onde o Brasil tem maior poder de barganha em relação a outros países.

O regionalismo tem sido uma tônica na política internacional de muitas nações desde o fim da Guerra Fria (HURRELL, 1995). O país não deve fazer com o foco no regionalismo iniba a sua participação em outras iniciativas internacionais, recomenda Rios (2003).

Na avaliação de Enderwick (2004), o fim da Guerra Fria levou a um mundo onde as nações competem por espaço econômico. Nesse, os países que fazem parte das relações econômicas imediatas da tríade, Estados Unidos da América, União Européia e Japão, têm sido as mais favorecidas. Para o autor, no entanto, países emergentes, de regiões como a América Latina, o Leste Asiático e Leste Europeu, também têm se beneficiado dos *spillovers* econômicos dos países centrais; outros, de outras regiões do planeta, foram marginalizados.

A geopolítica brasileira tem justamente concentrado os seus esforços na ocupação de espaços nessas regiões que têm recebido pouca atenção dos países da tríade. Na visão de Amaral (2008) e Rios (2003), a prioridade da política externa brasileira tem sido, e deve continuar sendo, a região em que se encontra inserida. Na América Latina, porém, ressalta Amaral (2008), há necessidade de haver um fortalecimento do Mercado Comum do Cone Sul, MERCOSUL, para que se possa continuar avançando em termos de integração regional.

Dupas (2005) defende as estratégias de cooperação entre os países da América Latina, uma vez que são economias que apresentam muitas similaridades e que, juntos, podem aumentar seu poder de barganha no cenário mundial, além de buscar oportunidades de complementaridade e sinergia. Essa cooperação entre os países da região permite aumentar o seu poder no jogo global, uma vez que lado a lado tem condições de negociar melhor do que individualmente.

Na visão de Guedes (2006), os países emergentes, nos quais se destacam África do Sul, Índia, China e Rússia, devido à similaridade de suas economias com a brasileira, apresentam maior probabilidade de convergência de visão e interesses nas negociações multilaterais do que outros grupos de países, como os europeus, por exemplo. Os países de língua portuguesa, por sua vez, foram escolhidos devido à proximidade cultural. Esse grupo de países vêm sendo objeto de uma política de aproximação econômica e cultural do governo brasileiro, visando aumentar a sua influência nos mesmos.

A diplomacia brasileira tem sido uma das principais responsáveis pelo crescimento da importância geopolítica na América Latina (GUEDES, 2006). No tocante à diplomacia brasileira deve-se destacar aquelas iniciativas capazes de gerar vínculos mais intensos, não só em termos de comércio, como também em termos de investimento brasileiro e desenvolvimento de infraestrutura conjunta (GUEDES, 2006).

A política externa brasileira precisa ser capaz de gerar ligações mais amplas com os países da região e não se limitar estritamente a relações comerciais. Lula da Silva (2008), em artigo originalmente publicado em 1994, ainda na condição de candidato à Presidência da República, expôs a sua visão acerca da política externa brasileira na região. Segundo ele, a integração continental na América do Sul não pode se resumir a criação de zonas de livre comércio ou uniões aduaneiras; é preciso haver políticas específicas de integração nas mais diversas áreas para gerar bases sólidas para articulações políticas mais profundas.

Em reportagem sobre a expansão internacional das empresas de engenharia brasileiras, Bahia e Santos (2004) destacaram que o governo brasileiro tem como intenção financiar empresas brasileiras que conquistem contratos no exterior e queiram erguer empreendimentos em países considerados chave dentro da política externa do país. Segundo a reportagem, essa é uma maneira de beneficiar as empresas brasileiras, os fornecedores das empresas brasileiras, assim como o país de destino na parte de infraestrutura e emprego. Isso demonstra de forma clara a preocupação do governo brasileiro com o desenvolvimento da sua área de influência na América Latina.

O crescimento da economia brasileira, nos últimos dez anos, assim como de outros países em desenvolvimento, tem proporcionado ambiente propício ao desenvolvimento de políticas governamentais voltadas a estimular as empresas nacionais a buscarem oportunidades nos mercados internacionais. Nesse aspecto, Zakaria (2008) aponta um maior protagonismo internacional de países emergentes, como China, Índia e Brasil, os quais cada vez mais irão buscar seus próprios caminhos, independentemente das potências do mundo ocidental.

A expansão da economia brasileira, associada a uma busca de maiores espaços como um protagonista nas relações internacionais levou o país a conduzir uma geopolítica internacional mais agressiva. O governo brasileiro demonstrou claro interesse em reforçar uma política de apoio ao desenvolvimento de países vizinhos por meio de investimentos e implantação de infraestrutura, caracterizando aquilo que Rios (2003) denominou de ônus inerente à liderança regional.

## 2.7. Serviços

As empresas de serviços diferem das empresas industriais na sua forma de atuação devido à diferença da natureza da sua operação. Serviços são prestados diferentemente da maneira como produtos são fabricados.

Urge lembrar que serviços, muitas vezes, são prestados em conjunto com produtos, formando aquilo que Giansesi e Corrêa (1996) denominam de pacote de produto e serviço. Na mesma linha de pensamento, Galvão e Catermol (2008, p. 78) mostram que seguidamente os serviços são “[...] difíceis de ser separados dos bens associados a eles”

Segundo Giansesi e Corrêa (1996), as características específicas da prestação de serviços são: (a) a intangibilidade do serviço; (b) a interação com o cliente ou com a sua propriedade; (c) serviços são produzidos e consumidos de forma paralela. A intangibilidade faz com que seja difícil mensurar a qualidade e o resultado do serviço, afirmam os mesmos autores. A avaliação do serviço quase sempre depende de aspectos subjetivos relativos àqueles que estão envolvidos, como clientes e gestores.

Para Giansesi e Corrêa (1996), a interação com o cliente costuma fazer parte da prestação do serviço. Isso se dá uma vez que é necessário ter contato com o cliente ou com um bem de sua propriedade para que se efetive a operação de prestação do serviço. A necessidade de interação leva também à dificuldade de se padronizar uma operação de serviços, já que cada uma é dependente de uma interação diferente.

A produção e o consumo de serviços costumam ocorrer de forma simultânea, não permitindo que sejam estocados para serem consumidos em uma data futura (GIANESI; CORRÊA, 1996). Esse fato dificulta o controle da qualidade da operação de serviço, já que, muitas vezes, não é possível corrigir um problema gerado em um serviço de qualidade insatisfatória ou prestá-lo novamente.

Giansesi e Corrêa (1996) alertam para a dificuldade de se traduzir as necessidades de clientes em uma operação de serviços. Essa é, aliás, uma das mais importantes tarefas de um prestador de serviço, conseguir fornecer soluções para atender às necessidades de seu cliente.

Serviços, bem como produtos, também podem ser exportados e importados. A participação de serviços no comércio internacional mundial tem crescido de forma

expressiva nos últimos anos, afirmam Galvão e Catermol (2008). No ano de 2007, por exemplo, as exportações de serviços atingiram US\$ 3,3 trilhões, o que correspondeu a 23% do total do comércio mundial (GALVÃO; CATERMOL, 2008).

O comércio internacional de serviços é dominado pelos países mais ricos do mundo; os Estados Unidos da América são o maior exportador mundial de serviços, mas os países emergentes têm aumentado a sua participação a cada ano (GALVÃO; CATERMOL, 2008). Segundo Mazzola e Oliveira Jr. (2006), o setor de serviços apresenta uma presença intensa de empresas de países desenvolvidos, bem como grandes empresas, fatos estes que forçam as empresas que desejam atuar no ambiente internacional a buscarem formas de se diferenciar.

O Brasil, ao longo dos anos, tem apresentado déficits na balança comercial de serviços. No entanto, ainda segundo Galvão e Catermol (2008) há mais de uma década o item de serviços de engenharia, arquitetura e construção é uma das poucas superavitárias, atingindo, em 2007, um superávit de US\$2,3 bilhões de dólares norte-americanos.

Organizações multinacionais de serviços de engenharia apresentam as características de serem sempre empresas intensivas em conhecimento, que operam por meio de redes de relacionamento (MAZZOLA; OLIVEIRA JR., 2006). São essas redes que as auxiliam a conquistar novos espaços no mercado.

O desempenho bem sucedido das empresas brasileiras prestadoras de serviço da área de engenharia na arena internacional pode ser comprovado pelo exemplo da empresa Odebrecht, considerada a empresa brasileira mais internacionalizada (MATOS, 2010) no ano de 2010.

As empresas de engenharia têm a sua atuação marcada em ambientes de intensa competitividade internacional e projetos complexos, descrevem Mazzola e Oliveira Jr. (2006). Isso decorre, entre outros fatores, de clientes cada vez mais exigentes, das pressões e restrições governamentais, do aumento da preocupação ambiental e do convívio com diferentes culturas em diferentes regiões do planeta (MAZZOLA; OLIVEIRA JR., 2006).

A importância do setor de prestação de serviços é cada vez maior em todo o mundo e, por isso, surge a necessidade de melhor compreendê-lo bem com as suas organizações (NACHUM, 2010).

## 2.8. Internacionalização

A área de internacionalização é composta pela contribuição de inúmeras abordagens teóricas. As principais podem ser agrupadas nas abordagens econômica e comportamental de internacionalização. Neste trabalho, será dada ênfase àquela que é conhecida com abordagem comportamental de internacionalização, a qual tem a sua base na teoria organizacional (ANDERSSON, 2000).

A escolha dessa abordagem deveu-se ao fato de se considerar a internacionalização um processo contínuo e incremental em que a empresa vai se expondo gradativamente ao mercado externo, o qual apresenta semelhanças com caso estudado na presente pesquisa. A abordagem comportamental contou com a relevante contribuição de estudos desenvolvidos por pesquisadores de países nórdicos, como Johanson e Vahlne (1977), os quais estudaram a internacionalização de empresas dessa região.

A importância da abordagem, para Welch e Luostarinen (1988), está no fato de terem estudado de forma longitudinal as operações internacionais de várias empresas de países nórdicos e terem reconhecido, na expansão das mesmas, um processo de internacionalização de empresas. A contribuição dessa abordagem foi importante no reconhecimento de padrões de internacionalização, os quais, no caso nórdico, estava pautado em um processo sequencial e gradual, acreditam os mesmos autores.

As contribuições da escola nórdica estão também na compreensão da internacionalização como um processo dinâmico de aprendizagem. Essa abordagem compreende que a internacionalização é um processo em que a organização aprende na medida em que se expõe ao ambiente externo. A fonte da aprendizagem são as próprias atividades e experiências internacionais da empresa, descrevem Johanson e Vahlne (1977).

Em outras palavras, sobre a abordagem comportamental, Meyer e Gelbuda (2006) e Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2007) escrevem que se trata de uma sequência de passos por meio dos quais as empresas adquirem experiência e conhecimento internacional na medida em que vivem e têm experiências no mercado externo. Segundo Meyer e Gelbuda (2006), o conhecimento é destacado nesta abordagem como sendo uma das mais importantes forças motrizes da internacionalização.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização gradual pode ser observado quando se presta atenção a dois elementos: (a) o aprendizado por meio da experiência e; (b) o envolvimento internacional da empresa. Na abordagem dos autores, o envolvimento é dependente do aprendizado internacional da organização.

Outro conceito abordado por Johanson e Vahlne (1977) é o de distância psíquica entre os países de origem e de destino das empresas. Segundo esses autores, distância psíquica é a soma de todos os fatores que dificultam o fluxo de informações de um local para outro. Dentre os inúmeros fatores dificultadores, pode-se citar a cultura, a linguagem falada, o nível educacional, o desenvolvimento industrial e as práticas empresariais.

As empresas costumam iniciar a sua internacionalização em países que apresentam uma distância psíquica menor em relação ao seu país de origem (FAULKNER, 2003). No entanto, na medida em que a organização vai se expondo aos mercados externos e vai aumentando o seu nível de conhecimento, ela passa a explorar mercados de distância psíquica maior, de forma sucessiva; isso se dá devido à redução do nível de incerteza associado a operações internacionais (ANDERSEN, 1993).

Em artigo recente, Johanson e Vahlne (2006) reconhecem que seu estudo de 1977 considerava tanto a aprendizagem quanto o envolvimento internacional da empresa como elementos importantes para reduzir as incertezas envolvidas nas operações externas. Porém, em seu novo artigo, de 2006, os mesmos autores percebem que o foco desses dois elementos está na descoberta e na construção de oportunidades.

Johanson e Vahlne (2006) também apontam a relevância da importância de se desenvolver relacionamentos no envolvimento internacional das organizações. Essas relações permitem que se desenvolva conhecimento na medida em que o envolvimento entre os parceiros se intensifica. “Relacionamentos proporcionam uma ponte para um novo mundo de conhecimento e as oportunidades criadas nas relações têm um significado mais amplo do que apenas negócios com a empresa parceira.” (JOHANSON; VAHLNE, 2006). O estabelecimento de relacionamentos entre empresas são demorados, fato esse que reforça o argumento da Escola Nórdica de internacionalização de que se trata de um processo de longo prazo, acreditam os mesmos autores.

Apesar de sua relevância para o campo de estudo de internacionalização, as contribuições da Escola Nórdica foram também alvos de diferentes críticas. Reid (1981)

e Melin (1992) apontam o determinismo da Escola Nórdica como uma de suas principais limitações; isso se deve ao fato de pressupor que as empresas precisam passar por um processo para se internacionalizar. Já Andersson (2000) aponta o foco excessivo na performance de firmas individuais e a pouca importância atribuída ao ambiente externo da organização como os principais limitadores da abordagem.

Apesar dessas críticas e limitações, essa abordagem tem sido testada e usada como base teórica continuamente, o que demonstra a sua importância e validade para os estudos do campo (ANDERSEN, 1993). O futuro da abordagem comportamental de acordo com Meyer e Gelbuda (2006) está no reconhecimento de uma visão de internacionalização como sendo um processo dinâmico, onde a interação com o ambiente leva formação de redes, aprendizagem, comprometimento e capital social.

## **2.9. Principais bases teóricas**

Este trabalho fundamenta-se em diferentes bases teóricas com intuito de melhor explicar a presença das estratégias políticas como elemento central do comportamento organizacional quando em atuação no mercado internacional. A escassez de trabalhos científicos que abordem o tema, diretamente, reforça a necessidade de se utilizar diferentes contribuições teóricas para as análises e conclusões do estudo.

A análise das estratégias políticas está alicerçada nas contribuições de Boddewyn e Brewer (1994), Boddewyn (1995), Hillman e Hitt (1999) e Pfeffer e Salancik (2003). Embora pertençam a diferentes linhas de pensamento dentro do campo da administração de organizações, esses autores destacam a importância da organização se mobilizar, de forma individual ou coletiva, no intuito de influenciar atores sociais na busca de decisões que lhes sejam favoráveis, tirando vantagem de um ambiente favorável para o florescimento dos negócios internacionais.

Os estudos desenvolvidos pelos pesquisadores da área de *Corporate Political Activity* (CPA), como Schuler (1996), Hillman (2003), Blumentritt e Nigh (2002), Blumentritt (2003), Blumentritt e Rehbein (2008) e Hadani (2007), também foram importantes na compreensão de como funcionam as estratégias políticas corporativas, apesar de seu foco ser voltado ao estudo de empresas norte-americanas.

No que se refere às estratégias políticas, no âmbito internacional, as principais contribuições estão apoiadas nas obras de Boddewyn e Brewer (1994), Hillman (2003) e Wan e Hillman (2006). Esses dois últimos autores desenvolveram estudos empíricos sobre estratégias políticas utilizadas por empresas multinacionais norte-americanas que atuam nos mercados europeus. Todos esses autores ressaltam a importância de estratégias políticas na atuação internacional de empresas.

### 3. Metodologia

Um trabalho que tem como foco as estratégias políticas na inserção internacional de empresas necessita utilizar-se de uma estratégia de pesquisa que consiga captar as sutilezas, detalhes e especificidades envolvidas no processo estratégico. No intuito de captar as variações e mudanças estratégicas envolvidas no processo de internacionalização, em função das alterações que ocorrem no ambiente de inserção, optou-se por uma abordagem de estudo de caso aprofundada por meio de estratégias de pesquisa qualitativa.

O nível de análise é organizacional e as unidades de análise foram compostas por gestores dos níveis estratégico, intermediário e operacional da organização em estudo. Para tanto, utilizou-se uma metodologia descritiva e qualitativa para obtenção dos dados e de informações necessárias para a realização do trabalho.

O estudo foi realizado objetivando obter informações e a percepção dos atores organizacionais quanto ao uso de estratégias de natureza política em seu contexto de atuação. Outro benefício da pesquisa de campo foi permitir a observação do pesquisador daquilo que ocorre na organização e no seu entorno durante a realização da coleta de dados.

O pesquisador, neste estudo, valeu-se da combinação de diferentes métodos qualitativos para obter os seus dados no campo. Os principais métodos combinados foram a observação não participante, a pesquisa de dados secundários e as entrevistas em profundidade com apoio de roteiro semiestruturado.

A combinação desses métodos qualitativos no estudo de um mesmo fenômeno caracteriza uma abordagem multimétodos, ou a triangulação de métodos. A triangulação também permite que se minimizem os vieses e as limitações de se utilizar um único método ao combiná-lo com outros métodos complementares.

A triangulação, na ótica de Eisenhardt (1989), Yin (1987) e Miles e Huberman (1994), permite o enriquecimento da análise do pesquisador, assim como contribui para a validação das informações coletadas. Martins e Theóphilo (2009) reforçam esse entendimento, destacando que o processo de triangulação fará com que as descobertas adquiram maior credibilidade e acuracidade. A utilização de várias fontes de coleta de dados é uma propriedade importante de qualquer estudo de caso de qualidade.

Este estudo não buscou, por meio dessa escolha metodológica, gerar resultados generalizáveis a uma grande população. O seu objetivo é estudar um caso específico e representativo de empresa brasileira do ramo de engenharia que se internacionalizou e, com isso, revelar informações relevantes para o avanço do estudo de estratégias políticas no âmbito internacional. Para Stake (1994), o objetivo de um estudo de caso não é descrever o mundo, mas, somente, o caso. Assim, o foco deste tipo de estudo é caso, tido como seu objeto. Isso faz com que o pesquisador se concentre de forma mais aprofundada no entendimento de um objeto.

### **3.1. Especificação do Problema de Pesquisa**

Como uma empresa brasileira desenvolve estratégias políticas em sua atuação no mercado internacional?

### **3.2. Definição das Categorias Analíticas e Operacionais**

No intuito de explicitar as principais categorias analíticas utilizadas neste estudo e para a melhor compreensão do assunto explorado, a seguir são descritas as Definições Constitutivas (D.C.) e as Definições Operacionais dos termos-chave do trabalho.

#### **Política**

D.C.: Política diz respeito ao uso do poder no tratamento de questões que envolvam interesses coletivos. Soma-se a isso o caráter dinâmico e capacidade de realização atribuídos ao termo (MAQUIAVEL, 1987; MARTEL, 2003).

D.O.: Mediada por meio de interpretações do pesquisador com base na percepção dos gestores e em dados secundários, como documentos da empresa foco do estudo e publicações na imprensa.

#### **Estratégias políticas**

D.C.: Conjunto de decisões e ações utilizado por uma organização, visando influenciar atores sociais em relação a assuntos que afetam determinados grupos e uma coletividade. Trata-se de ações não mercadológicas (BODDEWYN, 2003), voltadas

para influenciar *stakeholders* nas suas decisões (BODDEWYN, 1995; PFEFFER; SALANCIK, 2003).

D.O.: Conjunto de ações estratégicas que envolvem negociações, articulações e relacionamentos visando influenciar *stakeholders*-chave para a empresa, como governos, ONGs, opinião pública, comunidade, associações de classe e concorrentes, na construção de um cenário favorável à viabilização dos objetivos organizacionais. As estratégias políticas foram identificadas com base na análise das entrevistas com os gestores da empresas, assim como em análise documental e publicações divulgadas na mídia.

### **Mercados estrangeiros**

D.C.: São todos aqueles mercados em que a empresa desenvolve atividades e projetos fora do território brasileiro. Importante ressaltar o fato de se tratar de países soberanos, com jurisdições distintas e características sócio-econômico-culturais próprias.

D.O.: Foram considerados todos os países onde a empresa tem operações, ou seja, Peru, México, Angola, Costa Rica, Panamá, Nepal e Estados Unidos, bem como outros países onde já foram desenvolvidos projetos como Iraque, Argentina, Uruguai, Venezuela, Equador.

### **Desempenho**

D.C.: É como a empresa está se saindo em suas operações, ou seja, de que maneira a atuação da empresa está atingindo os resultados desejados.

D.O.: O desempenho da empresa é medido de acordo com o valor dos contratos que ela consegue obter. Portanto, quanto mais e maiores os contratos, melhor o desempenho da organização. O desempenho analisado refere-se somente às operações internacionais da empresa. O desempenho foi mensurado com base em dados secundários (documentos da empresa) e entrevistas com os gestores da empresa

### **3.3. Estudo de caso**

Este trabalho foi baseado em um estudo de caso aprofundado em um único caso, onde foram analisadas as estratégias políticas da Alpha Engenharia S.A. em sua atuação em mercados externos. A escolha da empresa obedeceu a quatro critérios básicos: (a)

ser brasileira e com controle brasileiro; (b) ter importância no setor; (c) natureza da sua atividade ser essencialmente relacionada a decisões políticas no âmbito dos vários atores do Estado e; (d) apresentar, como característica essencial, experiência internacional já consolidada em países da África, América Latina e América do Norte.

A importância da empresa no seu setor foi demonstrada pelo *ranking* de 2009 da revista de maior circulação nacional voltada à gestão de empresas e negócios. Nessa, a empresa é apontada pelo terceiro ano consecutivo como sendo a melhor indústria de construção. Esse *ranking* coloca a empresa Alpha à frente de destacados *players* do setor.

A justificativa para a realização de um estudo de caso único está apoiada no que Yin (2001) denominou de estudo de caso revelador. Isso acontece quando um pesquisador tem a oportunidade de analisar um fenômeno difícil de ser investigado cientificamente. Para o mesmo autor, essa é uma das razões que justifica a condução de um estudo de caso único.

De acordo com Remenyi *et al* (2002), o estudo de caso deve atender a dois objetivos: (a) estabelecer evidências válidas e confiáveis, as quais podem criar uma nova contribuição teórica, assim como corroborar ou refutar teorias existentes; (b) criar uma história ou descrição narrativa de uma situação estudada de maneira que os resultados representem um achado científico capaz de agregar algo ao campo de conhecimento.

A importância do estudo de caso como estratégia de pesquisa, no entendimento de Eisenhardt (1989), está no fato de esse tipo de estudo ter como foco a compreensão das dinâmicas presentes em um determinado ambiente ou, em um grupo deles. Na mesma linha de pensamento, Merriam (1998) discorre que o estudo de caso permite a ampliação do entendimento do pesquisador acerca dos fenômenos investigados. Já Yin (2001) destaca que o estudo de caso deve ser a estratégia utilizada para se examinar acontecimentos contemporâneos, sem manipular os comportamentos mais relevantes para o estudo.

Ainda em relação à importância do estudo de caso, Remenyi *et al* (2002) afirmam que essa estratégia de estudo deve ser utilizada por permitir um entendimento mais holístico do problema, além de proporcionar uma exploração mais significativa das características de um evento real. Para Campomar (1991), uma das grandes

vantagens do estudo de caso está na possibilidade de, ao estudar intensamente um objeto, descobrir relações que, de outra forma, não seriam descobertas.

O estudo de caso, como abordagem metodológica, permite ao pesquisador analisar elementos ou fatores presentes em determinado contexto organizacional que contribuem para o aprofundamento do objeto estudado. Ao combinar a utilização de várias técnicas de coleta de dados, o estudo de caso permite aumentar sua capacidade analítica.

Por essa razão, Godoy (2007) ressalta que o estudo de caso é recomendado em situações em que se tenha uma compreensão limitada do fenômeno. Essa abordagem pressupõe um estudo aprofundado acerca de um determinado fenômeno (CRESWELL, 2009). De acordo com Remenyi *et al* (2002), a riqueza dos estudos de caso se deve ao fato de permitir explorar as características de eventos da vida real das organizações, aquilo que realmente ocorre no seu interior, em suas atividades.

Este estudo de caso combina as características descritiva e interpretativa. Para Godoy (2007), o estudo de caso descritivo permite que o pesquisador apresente um relato detalhado acerca do fenômeno estudado, ilustrando a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos. A visão com viés positivista de Yin (2001) identifica o estudo de caso descritivo como uma completa descrição de um fenômeno inserido em seu contexto, inclusive possibilitando o estabelecimento de relações de causa e efeito.

Já o estudo de caso interpretativo, “além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas” (GODOY, 2007, p. 124).

Os estudos de caso também apresentam outros importantes benefícios. Na ótica de Stake (1994), estudos de caso servem também para refinar a teoria e sugerir temas para estudos futuros, assim como auxiliam no estabelecimento de limites para generalizações. Na percepção de Eisenhardt (1989), estudos de caso podem replicar casos anteriores, estender teorias emergentes e ainda preencher categorias teóricas e proporcionar exemplos extremos.

O estudo aprofundado do caso de uma organização brasileira em relação às estratégias políticas utilizadas para se inserir em mercados estrangeiros foi capaz de trazer importantes revelações para o campo de estudo e complementar o que já se sabia sobre o tema. Isso se deve ao fato de não haver estudos sobre este tema, abordando

empresas de países emergentes e, principalmente, estudos qualitativos em profundidade. Bulgacov *et al* (2007) afirmam que o estudo de caso é a abordagem adequada para a investigação empírica em profundidade.

Um estudo de caso tem o propósito de trazer à tona informações ricas, contextualizadas e significantes. Assim, foi possível reunir as condições necessárias para uma análise aprofundada do fenômeno estudado já que o estudo de caso consegue, por meio de um mergulho profundo em um objeto delimitado, penetrar na realidade social, a qual não é conseguida na plenitude por métodos quantitativos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Uma das importantes características do estudo de caso é permitir uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real (YIN, 2001; REMENYI, 2002). Gummesson (2003), ao reforçar esse entendimento, ressalta que o estudo de caso proporciona ao pesquisador acesso a dados do mundo real, com base nos quais conceitos poderão ser formulados, assim como proposições e teorias poderão ser aplicadas.

Godoy (2007) enfatiza ainda que o estudo de caso favorece o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração, proporcionando uma compreensão profunda, ampla e integrada da realidade das organizações. Na visão da autora, o estudo de caso pode constituir-se numa rica fonte de informações para estudos de natureza prática e decisões políticas. De acordo com Gummesson (2003), o objetivo do estudo de caso é estabelecer uma completa e rica rede de relações entre eventos e fatores. Para tanto, precisa ser sistêmico e holístico.

Com o objetivo de obter uma riqueza maior de informações e centrar a pesquisa em um único objeto, decidiu-se aplicar o estudo de caso em uma única empresa. Sobre esse assunto, Stake (1994) destaca que o estudo de caso único é um processo de aprendizagem e representa um esforço de pesquisa concentrado em um caso específico. Já Eisenhardt (1989) enfatiza que o estudo de caso único pode ser considerado um método válido e capaz de gerar informações relevantes desde que se utilize a triangulação de fontes de informações.

Para Flyvbjerg (2006), estudos de caso únicos em profundidade permitem ao pesquisador descobrir “cisnes negros”. De forma figurada, o autor mostra que aquilo que se acreditava ser um cisne branco, após uma análise mais aprofundada, acaba se

revelando negro. Com isso, o autor mostra que esse tipo de estudo de caso permite um conhecimento mais aprofundado e exato acerca do objeto estudado.

Wilkins (2003) ressaltou que estudos de caso individuais em empresas multinacionais são importantes para que se consiga melhor compreender esse complexo tipo de organização. Além disso, para se compreender a história de empresas multinacionais é preciso conhecer a experiência de empresas individuais ao longo do tempo (WILKINS, 2003).

A utilização do estudo de caso único é, portanto, uma estratégia importante para que haja aprofundamento na realidade de uma única organização e para que se possa melhor compreender o fenômeno estudado. Em se tratando de empresas de atuação multinacional, devido à sua natureza complexa e distribuída por diferentes países, esse aprofundamento adquire ainda maior relevo por auxiliar na compreensão de suas idiosincrasias.

A natureza complexa do tema estudado justifica a opção pelo estudo de caso como método para representar todos os aspectos envolvidos na questão de pesquisa. Em estudo dessa natureza o acesso às informações é arduo, pois envolve questões estratégicas da empresa, as quais não são divulgadas abertamente.

A utilização de uma abordagem qualitativa para o estudo de caso foi também escolhida para evitar o reducionismo característico de grande parte dos estudos quantitativos na área de organizações. Nesse caso, o pesquisador vai além de registrar informações e descrevê-las, como acontece em grande parte dos estudos de casos, mas adota um papel investigativo e analítico de compreender, interpretar e analisar dados e informações coletadas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Flick (2009) ressalta que a abordagem qualitativa é uma forma naturalística e interpretativa de se ver o mundo. Segundo o autor, essa abordagem permite ao autor compreender uma realidade por meio da interpretação que as pessoas dão a ela.

A abordagem qualitativa encontra também, como uma de suas principais fortalezas, a flexibilidade em relação aos aspectos metodológicos, os quais geralmente costumam sofrer ajustes e modificações ao longo da pesquisa (MILES; HUBERMAN, 1994; DENZIN; LINCOLN, 1994; MERRIAM, 1998; YIN, 2001).

No intuito de se ter acesso aos atores sociais e às informações necessárias, considera-se importante fazê-lo em seu local de atuação; por essa razão, utilizou-se da pesquisa de campo. Para tanto, foram necessárias visitas à matriz e a uma das filiais da

empresa, onde se localiza a diretoria responsável pelas operações internacionais da organização, para ter acesso às pessoas e às informações que se fizerem necessárias à confecção do estudo.

### **3.4. Coleta e análise dos dados**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, apoiado em diferentes métodos de pesquisa para análise de um único fenômeno. Para tanto, foram utilizados dados primários e secundários como fonte de pesquisa.

Uma das formas mais utilizadas para se obter acesso a dados primários tem sido por meio de entrevistas. Neste trabalho, foram utilizadas entrevistas qualitativas semiestruturadas para guiar os esforços do pesquisador na busca de dados e informações que necessita. O mesmo roteiro de entrevistas foi utilizado durante todas as entrevistas semiestruturadas realizadas. Remenyi *et al* (2002) apontam como uma das vantagens da entrevista semiestruturada, o fato de dar ao pesquisador a flexibilidade de direcionar a entrevista de acordo com o roteiro, sem deixar de explorar algum tema que tenha emergido durante a entrevista.

Na visão de Godoy (2007), a entrevista semiestruturada é adequada quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado. Esse tipo de entrevista é pertinente “quando o assunto pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e ‘delicado’ ” (GODOY, 2007, 134). O roteiro de entrevistas foi elaborado com o objetivo de investigar a utilização de estratégias políticas pela empresa Alpha em sua atuação internacional. O instrumento de pesquisa foi estruturado de forma a contemplar os seguintes itens: (a) identificação; (b) estratégias da organização; (c) internacionalização; (d) estratégias políticas no ambiente internacional.

O roteiro de entrevistas foi validado por meio de uma aplicação prévia do instrumento de pesquisa com cinco diferentes especialistas. Foram eles, respectivamente: (a) um professor universitário da área de estratégia de um curso de doutorado em administração reconhecido pelo Ministério da Educação do Brasil; (b) um professor universitário da área de estratégia de um curso de mestrado em administração de uma universidade federal brasileira; (c) um gestor de empresa brasileira do ramo de telecomunicações que atua intensamente no mercado internacional; (d) um gestor de uma empresa norte-americana do ramo de tabaco que atua no Brasil e que se utiliza

intensamente de estratégias políticas e; (e) por último, um gestor de uma empresa brasileira de médio porte com pequena inserção internacional. O objetivo dessa atividade de validação é receber contribuições para o aprimoramento do instrumento, assim como descobrir eventuais problemas ou inconsistências no mesmo.

Foram entrevistados os gestores da organização nos níveis estratégico, intermediário e operacional da organização estudada para observar os diferentes níveis de percepção em relação à problemática do trabalho. Foi entrevistado também um informante-chave que possuía informações relevantes para o estudo. Esse informante-chave não tinha nenhum vínculo formal com a organização estudada, mas devido à sua relação pessoal com um dos executivos da empresa dispunha de informações importantes para o estudo. As entrevistas são partes essenciais de qualquer estudo de caso; no entanto o pesquisador fica sujeito ao viés do entrevistado (REMENYI *et al*, 2002).

Na entrevista com o informante-chave foi utilizada a entrevista não-estruturada. Para Mattos (2007), esse tipo de entrevista tem sido cada vez mais utilizada na área de administração, por sua capacidade de explicar muitos fenômenos que permeiam as organizações, mas que, muitas vezes, escapam do alcance do pesquisador quando expressos em números e estatística. Outro motivador do crescimento do uso da entrevista não-estruturada é a chegada na área de administração de métodos oriundos da área da sociologia e antropologia, os quais são mais acostumados a utilizar métodos não quantitativos, explica o autor.

Durante as entrevistas, foi utilizado também o método *snowball*, onde cada entrevistado indica outras pessoas que poderão contribuir com informações importantes para a consecução do estudo (RODRIGUES; CHILD, 2008). Esse método contribuiu para conduzir o entrevistador a pessoas que tenham informações importantes, bem como enriquecer o estudo com maiores detalhes sobre as estratégias políticas praticadas pela organização.

Foi possível intercalar as rodadas de entrevista com a análise das informações já coletadas para enriquecer as novas entrevistas com novas perguntas que esclareçam e enriquecer pontos destacados anteriormente. Por se utilizar dessa metodologia, as entrevistas foram realizadas com uma abordagem *bottom-up*, iniciando-se com aquelas pessoas que ocupam níveis hierárquicos inferiores para, em seguida, entrevistar os ocupantes de cargos mais elevados na hierarquia da empresa.

Poupart (2008) destaca que a entrevista qualitativa é importante por três razões: (a) permite a exploração em profundidade do entendimento dos atores sociais e é considerada indispensável para a compreensão das condutas sociais; (b) permite compreender e conhecer internamente dilemas e questões enfrentados pelos atores sociais e; (c) permite acesso privilegiado à experiência dos atores.

Merriam (1998) descreve três características que devem estar presentes em qualquer pesquisa de abordagem qualitativa, são elas: (a) a compreensão de um fenômeno em seu ambiente natural; (b) a presença de pesquisa de campo; (c) o resultado do trabalho como documento descritivo. Esta pesquisa não foi diferente daquilo que foi mencionado pela autora e as três características foram contempladas.

O entrevistador gravou a maior parte das entrevistas. Durante todas as entrevistas, o pesquisador fez anotações sobre as respostas e informações fornecidas pelos entrevistados. Após as entrevistas, o pesquisador escutou novamente as gravações, pausadamente, para complementar as transcrições das entrevistas de maneira que não fossem esquecidas informações úteis para a consecução do objetivo do estudo.

A coleta de dados foi complementada por meio de: a) análise de documentos e; b) observação sem participação.

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; (d) jornais e revistas de circulação nacional e locais. O pesquisador foi auxiliado pelo interesse de jornais e revistas em relação aos negócios de empresas de construção e a sua interface com o poder público, os quais geraram uma grande quantidade de reportagens sobre o assunto.

Essas reportagens jornalísticas 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 ao seu relacionamento com o poder público. Algumas dessas reportagens, inclusive, citavam a empresa foco deste estudo.

No que se refere à análise documental, recomenda-se uma criteriosa avaliação sobre a pertinência, a credibilidade e a representatividade dos documentos (CELLARD, 2008). A observância desses três elementos permitiu que o pesquisador selecionasse os documentos a serem utilizados de forma a aumentar a solidez e a validade das explicações. O exame de documentos pode trazer contribuições significativas para o

caso estudado, enriquecendo, também, os dados obtidos de outras fontes (GODOY, 2007).

Muitas informações, obtidas a partir de dados secundários, foram oriundas de fontes internas da organização, como apresentações, projetos, informativos e relatórios. Elas auxiliaram o pesquisador a melhor compreender elementos, que influenciam o processo de formulação de estratégias da organização, como a cultura e os valores. Agrega-se a isso, o fato desses dados secundários desvelarem estratégias organizacionais específicas.

Dados e informações também foram obtidos por meio de observação sem participação, em sua grande maioria, nas suas visitas às unidades da empresa para coleta de dados. A observação permite que o pesquisador observe diretamente aquilo que ele deseja estudar; porém, ele não consegue determinar o quanto a sua presença está afetando o fenômeno estudado (SNOW; THOMAS, 1994).

Neste trabalho, o pesquisador pode observar elementos relevantes, como evidências de relações entre a empresa e os agentes governamentais brasileiros e estrangeiros, os quais auxiliaram na sua análise. Para organizar as observações de campo, utilizou-se um diário de campo onde foram registradas as percepções do pesquisador em relação à empresa estudada. Sobre o diário de campo, Eisenhardt (1989) recomenda que, para que seja útil, devem ser anotadas todas e quaisquer impressões que o pesquisador venha a ter, já que é difícil prever o que será ou não útil no futuro.

Logo após cada uma das incursões no campo, foi atualizado o diário de campo para registrar as percepções e observações do pesquisador, de maneira que informações úteis não fossem perdidas. Para Jaccoud e Mayer (2008), a observação é um modo privilegiado de se penetrar em uma determinada realidade. Em relação à observação não participante, Remenyi *et al* (2002) destacam que se trata de um dos métodos mais valiosos de se coletar informações confiáveis. Segundo Godoy (2007), a observação tem um papel-chave em qualquer estudo qualitativo, já que com ela é possível aprender aparências, eventos e comportamentos.

A combinação de métodos, uma característica da pesquisa do tipo estudo de caso, revela a dimensão multimétodos da pesquisa, a qual se constitui em importante fator para o enriquecimento das informações, assim como a sua melhor compreensão. Eisenhardt (1989) e Creswell (1998) reforçam essa afirmação ao destacar que estudos de caso tipicamente combinam diferentes métodos de coleta de dados, como entrevistas,

questionários, consulta a arquivos e observações, algumas das quais que obrigam o pesquisador a se inserir no campo para obter as informações necessárias.

Sobre esse tema, Stiles (2001) destaca a importância da combinação de métodos, principalmente, para aumentar a validade do estudo. Já Esteves e Pastor (2004) destacam que o uso de multimétodos de pesquisa aumenta a robustez e a confiança nos resultados, porque as descobertas podem ser fortalecidas por meio da triangulação de dados.

A triangulação permite que os dados sejam confrontados e novas interpretações sejam realizadas. Para Stake (1994), a triangulação, geralmente, costuma ser considerada um processo de uso de percepções múltiplas para aumentar o nível de entendimento sobre significados, bem como verificar a repetibilidade de uma observação ou interpretação.

Já Remenyi *et al* (2002) destacam a utilização de triangulação em estudos de caso como forma de reduzir o viés de um único método. Pesquisadores de organizações podem melhorar a acuracidade dos seus julgamentos coletando diferentes tipos de dados referentes a um mesmo fenômeno (JICK, 1979). Na mesma linha, Martins e Theóphilo (2009) lembram que o processo de triangulação garante que as descobertas de um estudo de caso sejam convincentes e acuradas. Em pesquisas de campo, o confronto dos dados oriundos de entrevistas, de observação e de outras fontes permite que se chegue a uma caracterização com maior validade (SNOW; THOMAS, 1994)

A análise dos dados partiu da confrontação do conteúdo das entrevistas com os dados secundários e de observação para se obter conclusões sobre os aspectos estratégicos da organização. Os dados coletados foram também confrontados com as informações obtidas por meio de revisão bibliográfica. A utilização de dados e informações oriundos de diferentes fontes faz com que o pesquisador tenha um maior número de elementos para interpretar e gerar conclusões, assim como reduz o viés da utilização de dados oriundos de uma mesma fonte.

Para ter acesso às informações necessárias, em determinadas situações foram realizados ajustes nos instrumentos de coleta de dados. Esses ajustes permitiram ao pesquisador incluir, bem como excluir, questões já respondidas em determinados momentos. Essa flexibilidade, característica da pesquisa qualitativa (MILES; HUBERMAN, 1994; DENZIN; LINCOLN, 1994; MERRIAM, 1998; YIN, 2001) foi

importante para se obter as informações necessárias para compreender o fenômeno estudado.

No que se refere a esses ajustes que se fazem necessários, Eisenhardt (1989) faz questão de frisar que permitem ao pesquisador acessar temas emergentes e aproveitar oportunidades que se apresentam. A autora sugere inclusive que, em alguns casos, esses ajustes podem incluir também a busca de novas fontes de informações.

Martins e Theóphilo (2009) descrevem que, em um estudo de caso, o pesquisador precisa ser um detetive, capaz de compreender, interpretar as informações coletadas e avaliar se há necessidade de evidências adicionais. De forma bem humorada, Gummesson (2003) afirma que o pesquisador da área de organizações precisa ser uma mescla de um Indiana Jones, que consiga descobrir tesouros escondidos, e um Sherlock Holmes, que desvende mistérios. Para isso, não poderá ficar limitado a abordagens que limitem a sua capacidade de buscar informações, acessar o campo estudado, fazer suas interpretações e chegar às suas conclusões.

### **3.5. Identificação**

#### **3.5.1. Entrevistas**

As entrevistas constituem-se em uma importante fonte de dados e informações para esta pesquisa. Foram entrevistadas um total de 12 pessoas, dentre as quais onze eram colaboradoras da empresa estudada e uma era um informante-chave, um empresário que gozava de relacionamento pessoal com um dos dirigentes do nível executivo da Alpha.

Com a exceção do informante-chave, a escolha desses entrevistados deveu-se a serem os principais gestores que atuam em contato direto com a área internacional da empresa. Os próprios entrevistados indicaram outras pessoas que poderiam ter informações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Algumas pessoas foram entrevistadas mais de uma vez, possibilitando a realização de um total de 15 entrevistas. Das quinze entrevistas, treze foram realizadas na matriz da empresa na cidade de Barueri, Estado de São Paulo, e na sua filial em Florianópolis, Estado de Santa Catarina. A tabela, a seguir, ilustra com maior detalhe quem foram as pessoas entrevistadas pelo pesquisador.

### 3.5.2. Identificação dos entrevistados

**Quadro 4: Identificação dos entrevistados**

	<b>Cargo</b>	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Formação</b>
1	Sem cargo (Informante-chave)	60 anos	Masculino	Graduação
2	Assessora Comercial – Área Internacional	28 anos	Feminino	Especialização
3	Assessora Comercial – Área Nacional	50 anos	Feminino	Graduação
4	Gerente Administrativo Financeiro – Área Internacional	44 anos	Masculino	Especialização
5	Gerente Técnico Operacional – Área Internacional	39 anos	Masculino	Mestrado
6	<i>Controller</i>	34 anos	Masculino	Especialização
7	Assessora Comercial – Área de Propostas	51 anos	Feminino	Graduação
8	Assessora – Área de Relações com o Mercado	25 anos	Feminino	Graduação
9	Coordenador da Área de Relações com o Mercado	33 anos	Masculino	Especialização
10	Diretor Internacional	37 anos	Masculino	Mestrado
11	Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos	58 anos	Masculino	Especialização
12	Presidente	64 anos	Masculino	Graduação

Fonte: dados primários

Com base no perfil dos entrevistados para este estudo, pode-se perceber uma predominância de pessoas de níveis de educação mais elevados, sendo todos graduados, alguns especialistas e mestres. Em se tratando de nível educacional, dentre os entrevistados, destacam-se: a) o Diretor Internacional, que possui um título de *Master in International Business* (MIB) pela *Florida International University*; b) o Gerente Técnico-Operacional da Área Internacional, que possui dois títulos de Mestre em Engenharia Hidráulica, um pela UFPR e outro pelo *International Institute for Hydraulic and Environmental Engineering* (IHE - Holanda); c) o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos possui especialização também em Engenharia Hidráulica pelo *International Institute for Hydraulic and Environmental Engineering* (IHE - Holanda).

Observa-se da análise do perfil dos entrevistados que se trata de um grupo com uma capacitação bastante específica e direcionada para as suas atividades características da empresa, assim como vários apresentam experiência internacional quando estudantes

universitários. Isso é um reflexo da característica da empresa ser voltada para o conhecimento na área de engenharia e, para isso, incorporando em seus quadros profissionais capacitados a atuarem em diferentes áreas da organização.

Ao contrário do que se imagina, em uma empresa de engenharia, onde geralmente predominam funcionários de sexo masculino, observou-se certo equilíbrio entre entrevistados de ambos os sexos. Porém, quando se compara o gênero com o cargo ocupado, percebe-se claramente que as mulheres ainda não estão ocupando as posições mais elevadas da empresa. Essa afirmação pode ser corroborada ao se observar os ocupantes dos cargos de diretoria da empresa, que são ocupados exclusivamente por homens.

No tocante à idade dos entrevistados, há dois grupos distintos, um de executivos mais jovens, com idade até 40 anos de idade, e outro grupo com idade mais avançada. O diretor da área internacional da empresa, inclusive, é um profissional que pode ser classificado no grupo dos executivos jovens, segundo a classificação anteriormente apresentada.

### **3.5.3. Tempo de Empresa x Experiência em Administração**

No Quadro 5, a seguir, são descritos todos os entrevistados com vínculos formais de trabalho com a Alpha em função de seu tempo de empresa, bem como sua experiência atuando na área de administração, portanto, foram excluídos os dados do entrevistado que não mantém vínculos formais com a empresa.

**Quadro 5: Tempo de Empresa x Experiência em Administração**

	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Experiência em Administração</b>
1	Assessora Comercial – Área Internacional	2 anos e 4 meses	3 anos
2	Assessora Comercial – Área Nacional	12 anos	34 anos
3	Gerente Administrativo Financeiro – Área Internacional	1 ano e 6 meses	20 anos
4	Gerente Técnico Operacional – Área Internacional	13 anos	10 anos
5	<i>Controller</i>	6 meses	6 anos
6	Assessora Comercial – Área de Propostas	31 anos	27 anos
7	Assessora – Área de Relações com o Mercado	1 ano e 6 meses	4 anos
8	Coordenador da Área de Relações com o Mercado	4 anos	6 anos
9	Diretor Internacional	2 anos e 6 meses	16 anos
10	Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos	27 anos	21 anos
11	Presidente	38 anos	33 anos

*Fonte: dados primários*

No que se refere ao tempo de trabalho na empresa e a experiência na área de administração, o perfil dos entrevistados revelou que há três grupos distintos, claramente representados nas entrevistas. O primeiro, constituído por um grupo de cinco funcionários com muito “tempo de casa”, acima de 12 anos na empresa, e muita experiência na área de administração. Dois exemplos típicos desse grupo centram-se nas assessoras comerciais que trabalham há bastante tempo na empresa e possuem ampla experiência profissional na área de administração. O segundo é formado por profissionais que apresentam pouca experiência na Alpha, mas apresentam experiência maior atuando em outras organizações anteriormente. Dois exemplos deste grupo seriam o diretor internacional da empresa e o gerente administrativo financeiro da área internacional, que, antes de ingressarem na Alpha, já possuíam uma experiência profissional de mais de 15 anos nas áreas de negócios internacionais e telecomunicações, respectivamente. Por último, um terceiro grupo de funcionários da

empresa que tem pouco tempo de trabalho na empresa e também pouca experiência profissional: são aqueles profissionais que estão iniciando as suas carreiras.

#### **3.5.4. Tratamento dos dados**

Os dados foram tratados de forma analítica, comparando as informações obtidas por meio de entrevistas com aquelas obtidas de fontes secundárias e de observação não-participante. Além disso, as respostas obtidas por meio das entrevistas foram comparadas para se identificar categorias e padrões.

A abordagem utilizada para tratar os dados da pesquisa foi de natureza qualitativa. A escolha dessa abordagem é atribuída ao fato de se valorizar a riqueza do detalhamento das informações obtidas e que poderiam ser comprometidas com um método quantitativo de tratamento dos dados.

Na etapa de tratamento dos dados, foi utilizada também a análise de conteúdo, o que permitiu separar as informações coletadas em torno daqueles temas explorados com maior profundidade durante a pesquisa.

A análise de conteúdo caracteriza-se como uma técnica para o tratamento de dados e visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinadas categorias de análise (VERGARA, 2010). Da mesma forma, a análise de conteúdo é tida como um conjunto de técnicas que objetiva analisar as comunicações entre as pessoas, caracterizadas por uma grande variedade de formas e campos de aplicação (BARDIN, 1977).

### **3.6. Delimitação do Estudo**

Este trabalho examinou as estratégias políticas utilizadas por uma empresa brasileira nas suas operações internacionais. O foco do estudo concentrou-se nas estratégias de cunho político desenvolvidas pela empresa no âmbito internacional de atuação. Dessa forma, não se constituem em objeto de análise do estudo outros tipos de estratégias identificadas na literatura quanto à sua estrutura ou aspectos técnicos.

Assim foram consideradas neste estudo como foco de análise as estratégias de atuação da organização em mercados internacionais. A análise da atuação doméstica da

empresa serviu apenas para uma melhor compreensão da organização, do seu contexto e de suas características.

Este estudo não teve em seu foco de pesquisa aspectos relativos à ética nos negócios ou aos aspectos legais das estratégias organizacionais, embora se utilize destes elementos na análise do comportamento organizacional. Outro aspecto que não merecerá maior atenção no estudo é a questão da análise das relações de poder internas à organização.

A pesquisa manteve o seu foco em um tipo específico de comportamento organizacional, o político, manifestado por meio de estratégias organizacionais específicas, principalmente no que se refere às relações com o ambiente externo. As relações de poder e política no ambiente interno da organização não foram tratadas no trabalho.

Uma das preocupações do pesquisador neste estudo foi diversificar as fontes de dados, como recomenda Eisenhardt (1989) ao destacar a triangulação de dados. Essa diversificação foi obtida por meio de consulta a três importantes fontes. A primeira foram as entrevistas com os gestores da empresa e com o informante-chave, que se constituíram na principal fonte de dados do estudo. Essa fonte possibilitou o acesso a importantes percepções e interpretações dos gestores quanto ao processo de formação das estratégias políticas e do contexto em que se desenvolveram. Uma segunda fonte de dados e informações desta pesquisa foi a análise documental. Por meio dela, foi possível ter acesso a documentos internos da empresa, como relatórios, apresentações e estudos internos, assim como reportagens jornalísticas disponíveis na mídia, em que se revelaram muitas estratégias e práticas utilizadas pela empresa.

Finalmente, completando a triangulação utilizou-se a observação não-participante identificada no diário de campo do pesquisador. A qualidade dos dados e informações oriundas dessas observações contribuiu para um melhor entendimento das estratégias praticadas na sua dimensão política, em especial, nas relações com os órgãos governamentais, preenchendo lacunas deixadas pelas outras fontes utilizadas.

Para a melhor visualização da pesquisa, utilizou-se o Quadro 6 para demonstrar os procedimentos de coleta de dados utilizados na condução deste estudo.

**Quadro 6: Resumo dos procedimentos de coleta e análise dos dados**

Objetivos específicos	Principais fontes de pesquisa e de coleta de dados
Identificar os principais parceiros e rivais da empresa em sua atuação internacional.	Entrevistas, análise documental (jornais, publicações e documentos internos da empresa), observação não-participante e pesquisa bibliográfica.
Caracterizar a estratégia política na atuação internacional de uma empresa brasileira.	Entrevistas, análise documental (jornais, publicações e documentos internos da empresa), observação não-participante e pesquisa bibliográfica.
Examinar como as estratégias políticas são desenvolvidas pela empresa estudada na sua atuação no mercado internacional.	Entrevistas e análise documental (jornais, publicações e documentos internos da empresa).
Examinar a contribuição das estratégias políticas para o desempenho da organização nas suas iniciativas internacionais.	Entrevistas e análise documental (jornais, publicações e documentos internos da empresa).

*Fonte: Dados Primários*

A principal limitação do estudo está no fato de a empresa não ter realizado entrevistas com gestores da empresa no exterior, apesar de que vários entrevistados tinham ampla experiência nas unidades da empresa no exterior. Dois dos entrevistados haviam, inclusive, atuado como executivos nas operações internacionais da empresa. A centralização das decisões na matriz da empresa no Brasil, no entanto, não motivaram entrevistas no exterior.

## 4. Organização Pesquisada: Alpha

### 4.1. Histórico

A Alpha foi fundada no ano de 1965, como uma empresa do grupo Beta S.A., voltada à realização de estudos e projetos na área de engenharia. Esse grupo era ligado a uma empresa de engenharia do Rio de Janeiro que, na época dedicava-se a obras hidrelétricas.

No ano de sua fundação, a empresa já contava com dois escritórios, nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. A organização, também desde o ano de sua fundação, já atuava na construção de dois grandes projetos hidrelétricos, as usinas de Xavantes, no Estado de Goiás, e Mascarenhas, no Estado do Espírito Santo.

Segundo o Presidente da empresa,

*[...] a Alpha foi uma empresa que nasceu fazendo estudos e projetos de engenharia, basicamente na área de desenho de projeto. Com o passar do tempo ela começou a atuar também na área de energia, infraestrutura em geral (portos, aeroportos, rodovias, ferrovias e rodovias) e na área industrial. O foco dela inicial eram projetos de engenharia para o setor de geração de energia elétrica. (ENTREVISTA)*

Já no ano de 1968, a empresa decide diversificar sua atuação, iniciando projetos em novas áreas: metrô, ferrovias, portos, gás e saneamento. Dois anos depois, a Alpha foi adquirida pela Gama Engenharia S.A. com intuito de aumentar a sua presença no ramo de construção de hidrelétricas. O Presidente da Alpha destacou que, dez anos após a fundação da empresa, ela passou por uma diversificação da sua estratégia de atuação para as áreas de infraestrutura e industrial.

A década de 70 chegou trazendo um dos períodos de maior crescimento da economia brasileira. Em todo o país, eram realizadas obras vultuosas de infraestrutura. Foi durante esse período que a Alpha mais cresceu e se expandiu, tendo participado de importantes projetos para o desenvolvimento da economia brasileira, como as usinas hidrelétricas de Tucuruí, no Estado do Pará, e Itaipu, no Estado do Paraná. Além dessas duas importantes usinas hidrelétricas brasileiras, a Alpha também participou da construção da Usina Nuclear de Angra II, no Estado do Rio de Janeiro.

Em 1977, a Alpha abriu o seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo e, dois anos mais tarde, ela participou do seu primeiro trabalho internacional. Nesse ano, em parceria com a construtora brasileira Mendes Junior, constrói a Usina Hidroelétrica de Palmar, no Uruguai. A expansão da empresa exigiu a expansão da sua estrutura e, já em 1982, a empresa passava a contar com mais de três mil funcionários.

O Presidente da Alpha fez questão de mencionar que a organização se desenvolveu muito durante o período do milagre econômico brasileiro, quando participou da construção de Itaipu, Tucuruí e Angra dos Reis, três grandes empreendimentos de geração de energia que ocuparam toda a capacidade de engenharia brasileira. O período de 1965 a meados da década de 80 foi marcado pela expansão da empresa e da economia brasileira. Projetos e obras de infraestrutura eram desenvolvidos em todo o país para dar suporte ao crescimento da economia e da produção industrial no país.

Nessa época, a empresa estava presente em várias obras e dispunha de um grande contingente de empregados para atender a demanda que havia à época. Segundo o Presidente da empresa, na ocasião chegou-se a ter 3.200 colaboradores (EMPREITEIRO, 2008).

No final da década de 80, o Brasil era assolado pela hiperinflação e a crise econômica, devido às duas crises do petróleo. Nesse período, a Alpha enfrentou grandes dificuldades em virtude dos atrasos nos pagamentos de seus clientes e as constantes renegociações salariais dos seus empregados. Esse fato é corroborado pelo Vice-Presidente de Recursos Hídricos que destacou que, nos anos 80, a empresa passou por uma crise imensa (BENETTI, 2010).

Nesse mesmo período, o governo reduziu os investimentos em infraestrutura; o poder público, notadamente o federal, deixou de honrar os seus compromissos em dia e a empresa era muito dependente do governo. Esse cenário levou a empresa a deixar de honrar os seus pagamentos de impostos e reduzir o quadro de funcionários, permanecendo com somente 600 funcionários (EMPREITEIRO, 2008).

No último ano da década de 80, o atual Presidente assume a presidência da organização e reestrutura os quadros funcionais para enfrentar o cenário da época. Para ele,

*[...] o período pós-milagre econômico pode ser caracterizado como uma crise de proporções catastróficas, que implicou principalmente no não pagamento desta prestação de serviços*

*que estava sendo feita. A partir de 1988, as empresas foram então obrigadas a reduzir drasticamente os quadros. Algumas empresas fecharam suas portas e outras tiveram que reduzir a sua estrutura a um terço do que havia antes. Muita capacidade de engenharia foi perdida nesse período. (ENTREVISTA)*

Quando o Presidente assumiu a empresa percebeu que necessitava mudar a estrutura e a estratégia da mesma. Foi decidido que a organização seria dividida em áreas de negócio e que passaria a entrar em negócios de maior risco, como contratos de preço global, que exigem maior eficiência. Nesse mesmo período, passou-se a investir em tecnologia para apoiar e dar maior eficiência aos trabalhos desenvolvidos.

No início dos anos 90 foi criada uma área encarregada de modelagem e privatizações, que seria encarregada de aproveitar as oportunidades vindas da estabilização e desregulamentação da economia e das privatizações. Nesse período, a empresa começa a realizar projetos em caráter de empreitada integral, ou EPC, sendo inclusive e, algumas vezes, sócia minoritária dos empreendimentos. Em parceria com bancos, empresas de auditoria e escritórios de advocacia, a empresa participou do processo de privatização de várias empresas estatais entre as quais: Companhia Vale do Rio Doce, Light, Escelsa, Coelba, Celpe, Coelce, Flumitrens e o metrô do Rio de Janeiro.

A Alpha decide, em 1994, dividir as suas operações em duas empresas totalmente independentes entre si: a Alpha Engenharia S.A. e a Alpha Engenharia S/C Ltda. Mais tarde, essas empresas dariam origem respectivamente a Consulvix Engenharia S.A. e a Alpha Engenharia S.A.

No ano seguinte, 1995, é criada a Alpha Investimentos, uma empresa encarregada de realizar investimentos de longo prazo em negócios que apresentem sinergia com a empresa mãe, especialmente na área de geração de energia elétrica.

Em 1997, a Alpha é adquirida pelos seus executivos, o Presidente e dois de seus diretores. Após a aquisição, o Presidente se mantém no cargo, enquanto que os dois diretores assumem, respectivamente, os cargos de Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos e Vice-Presidente de Indústria e Infraestrutura, tornando-se cada um dos sócios da empresa donos de 1/3 do seu capital.

Ao relatar o processo de compra da empresa, o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos destacou que:

*[...] em 1996, seus donos decidiram vendê-la. Aí chamaram três diretores de quem eles gostavam mais e disseram: ou vocês compram ou vamos vender a empresa. Então, compramos, com 33%, a participação de cada um. (BENETTI, 2010)*

Os antigos donos não estavam satisfeitos com as mudanças realizadas pelo Presidente na empresa, uma vez que implicaram em maiores riscos, mas sem uma contrapartida em termos de ganhos para a empresa (EMPREITEIRO, 2008).

A mudança da gestão da Alpha fez com que a empresa mudasse o seu perfil de atuação. Essa mudança ocorreu também como uma consequência da época que era caracterizada por privatizações, desregulamentações e redução do tamanho do Estado. Segundo o Presidente da Alpha, este *management buy out* representou, sobretudo, uma mudança estratégica na empresa, uma vez que a mesma começou a atuar em empreitadas integrais e investimentos na área de geração de energia.

Para ele, uma das principais razões que levaram à compra da empresa foi o fato de os diretores terem uma visão diferente da dos antigos donos, uma vez que aqueles defendiam uma postura mais agressiva da empresa, enquanto que esses acreditavam que a empresa deveria seguir com a sua atuação na engenharia clássica.

Após a entrada em vigor do Plano Real, a empresa começou a perceber a importância de atuar também como investidora na área de energia como forma de apoiar o seu crescimento. Atualmente, “cerca de 15% da receita operacional da receita operacional da Alpha derivam de empreendimentos nos quais ela detém participação acionária” (EMPREITEIRO, 2008).

Já no ano de 1999, a empresa obteve a certificação ISO 9001 e reiniciou a sua internacionalização, por meio da comercialização de tecnologia e métodos de gestão. Os primeiros mercados de atuação foram: Peru, México, Equador, Venezuela, Argentina, Bolívia e Angola.

A partir do ano de 2000, a Alpha passou a atuar também nas áreas de petróleo e gás, construindo gasodutos e sistemas de processamento de gás natural. Nos dois anos seguintes, a organização altera a sua denominação de Alpha Engenharia S/C Ltda. para Alpha Engenharia Ltda. E, depois de se transformar em sociedade anônima, modifica o nome para Alpha Engenharia S.A.

A Alpha, em 2004, muda a sua sede de São Paulo para Barueri e cria na município de Florianópolis, o Instituto Alpha, organização sem fins lucrativos, encarregado de promover ações de responsabilidade social em comunidades carentes na

região metropolitana dessa mesma cidade. Nesse mesmo ano, são obtidas as certificações ISO 14001, OHSAS 18001, assim como a renovação da ISO 9001.

A empresa, em 2005, iniciou os seus projetos em empreitada integral, EPC, trabalhando no projeto da usina de tratamento de gás Cacimbas II, junto à Petrobras. Dois anos depois, a empresa recebeu uma variedade de prêmios e de reconhecimentos devido ao seu desempenho no setor. Nesse mesmo ano, a empresa assina um contrato para a execução da fase III do projeto Cacimbas, para a construção de uma unidade de tratamento de gás no valor de R\$1,4 bilhão de reais. Esse foi o maior contrato na história da empresa e a consolidou como uma das maiores fornecedoras da Petrobras.

No mesmo ano, a Alpha ainda inaugurou dois empreendimentos totalmente concebidos e desenvolvidos por ela, sendo ela mesma a responsável pela totalidade do investimento. São eles: as Pequenas Centrais Elétricas – PCHs - de Esmeralda, no Estado do Rio Grande do Sul, e a de Santa Laura, no Estado de Santa Catarina. Essas PCHs marcaram o início das atividades da Alpha como investidora na área energética. Essas duas PCHs têm uma capacidade de produção de 22 e 15 megawatts de potência, respectivamente. No ano seguinte, a Alpha inaugurou uma nova PCH, a Santa Rosa II, no Estado do Rio de Janeiro com uma capacidade de 30 megawatts de potência.

A construção de PCHs tem se estabelecido como uma realidade no Brasil, muito mais do que grandes plantas hidrelétricas. Um dos motivadores dessa mudança de foco está na preocupação com o impacto ambiental da instalação da usina. De acordo com uma assessora da área comercial nacional da empresa:

*O governo federal está investindo pouco em energia, por isso a maioria das obras que estão saindo na área são de iniciativa privada com financiamento público. O potencial hídrico para grandes obras no Brasil está esgotado, agora a moda são as PCHs. Elas têm o benefício de gerar menor impacto no meio ambiente. (ENTREVISTA)*

Em 2007, o faturamento foi 59% maior que no ano anterior, o que representa muito mais do que a expansão do PIB nacional e da média de seu mercado ou do que o crescimento da Odebrecht, maior empresa brasileira do setor de construção. (VENDITTI, 2008). Esse resultado fora da curva apresentado pela empresa pode ser explicado devido à nova onda de prosperidade provocada pelos negócios ligados à energia e ao petróleo e pelos investimentos feitos pela empresa que domina esse mercado no país, a Petrobras, acredita o mesmo autor.

Em 2010, a empresa iniciou a sua participação na exploração do petróleo da camada do pré-sal prestando serviços para a Petrobras. O seu primeiro contrato conquistado foi para a construção de cascos de plataformas marítimas para a Petrobras (BENETTI, 2010).

Outro fator que contribuiu sobremaneira para o crescimento da empresa foi o Programa de Aceleração do Crescimento, lançado pelo governo federal do Brasil em 2007. Segundo Venditti (2008),

*[...] em mais de quatro décadas de atuação, a Alpha sempre teve presença marcante nos setores de petróleo, gás e energia elétrica, que formam um dos principais eixos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), lançado em janeiro de 2007.*

Esse programa do governo federal significou um expressivo aumento na carteira de contratos da empresa, descreve o mesmo autor.

Atualmente, é a maior empresa de engenharia consultiva do Brasil, contando com uma equipe de 2412 colaboradores distribuídos em sete diferentes Estados brasileiros (Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais e Amazonas) e no exterior. Fora do país a empresa conta com escritórios permanentes no Peru, no México e em Angola, além de escritórios temporários na Costa Rica, nos Estados Unidos e na Argentina. O seu faturamento no ano de 2009 atingiu US\$727 milhões de dólares (EXAME MELHORES E MAIORES, 2009).

#### **4.2. A empresa**

A Alpha possui uma estrutura administrativa flexível e dinâmica, a qual é gerenciada de acordo com as necessidades e os projetos da empresa. Equipes multidisciplinares são deslocadas para atenderem às diversas fases dos projetos desenvolvidos, onde estiverem localizados.

O site da empresa Alpha (2009) indica que ela foi a primeira empresa do segmento de engenharia consultiva brasileira a obter um Sistema de Gestão Integrado, a tríplice classificação empresarial em sistema de gestão da qualidade (ISO 9.001); de meio ambiente (ISO 14.001) e; de saúde e segurança no trabalho (OHSAS 18.001).

A empresa é descrita por nove dos entrevistados como sendo cautelosa e conservadora nas suas decisões. Há uma grande preocupação por parte dos gestores em não errar nas suas avaliações de risco de um determinado contrato. Uma funcionária da

área de relacionamento com o mercado, comentou que a tomada de decisão na Alpha é centralizada pelos três sócios da empresa.

A empresa apresenta três sócios, os quais ocupam os cargos de Presidente e duas vice-presidências. Ao descrever os sócios da empresa, um coordenador da organização descreveu o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos como sendo um executivo muito agressivo comercialmente, um “ganhador de contratos”. Já o Vice-Presidente de Indústria e Infraestrutura foi descrito como um executivo forte em relacionamentos. Ele foi o responsável por conquistar os contratos na Petrobras. Por último, mas não menos importante, o Presidente é considerado o equilíbrio entre os outros dois sócios.

Em entrevista, o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos fez questão de rechaçar a expressão “ganhador de contratos”, por acreditar que isso não existe. Segundo ele,

*[...] nós ganhamos e perdemos contratos como qualquer empresa. A Alpha tem um foco na área comercial em cima de metas e sobre estas metas nós desenvolvemos ações comerciais. Você precisa ter uma ação comercial correta e que acompanhe o cliente. Elas são relações pessoais e técnicas.*  
(ENTREVISTA)

Um informante-chave, que mantém uma relação pessoal com um dos Vice-Presidentes da empresa, informou que o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos é um hábil negociador e que o mesmo tem orgulho dessa fama. Segundo o informante-chave, esse dirigente costuma afirmar: “ninguém me passa para trás”.

A atuação da empresa se dá tanto na área pública quanto na área privada, assim como tanto no Brasil quanto no exterior. Os empreendimentos da Alpha podem ser divididos em seis áreas:

- a) Energia: atuando nas três áreas-chave (geração, transmissão e distribuição).
- b) Óleo.
- c) Gás.
- d) Petroquímico.
- e) Indústria de base (siderurgia, mineração, papel e celulose, dentre outros).
- f) Infraestrutura: atuando principalmente nas áreas de transportes (ferrovias, rodovias, portos e aeroportos) e saneamento básico.

A Alpha controla cinco empresas independentes:

1. Alpha Investimentos S.A.: subsidiária da Alpha, criada em 1995, para desenvolver novos negócios. Ela é responsável por realizar os investimentos diretos da Alpha nas áreas de energia e de infraestrutura. A atuação da controladora potencializa a capacidade da Alpha Investimentos de identificar as melhores oportunidades de investimentos. A cada oportunidade identificada, a Alpha Investimentos contrata a Alpha para realizar a avaliação técnica do projeto, auxiliar na definição da modelagem financeira e na tomada de decisão, assim como para executar os projetos de engenharia e empreitadas integrais dos empreendimentos. Por outro lado, a Alpha Investimentos é de fundamental importância também para a Alpha, na medida em que cria oportunidades de execução dos projetos de engenharia dos seus ativos. Portanto, a controlada é uma empresa que gera negócios para a Alpha, mas também cria um ciclo de geração de projetos e oportunidades de investimento. Atualmente, a Alpha Investimentos tem participação em empreendimentos de geração de energia elétrica, conforme Quadro 7. O Vice-Presidente de Recursos Hídricos da Alpha descreve que, atualmente, a Alpha Investimentos tem mais de 200 MW em construção, projetos em desenvolvimento que representam 3,5 mil MW e ativos avaliados em R\$1,3 bilhão (BENETTI, 2010).

**Quadro 7 - Empreendimentos onde a Alpha Investimentos S.A. possui participação**

<b>Empresa</b>	<b>Estado (Brasil)</b>	<b>Potência</b>	<b>Participação (%)</b>	<b>Status</b>
Santa Rosa S.A.	RJ	30 MW	100%	Em Operação
Esmeralda S.A.	RS	25 MW	100%	Em Operação
Santa Laura	SC	15 MW	100%	Em Operação
DFESA (Dona Francisca Energética S.A.)	RS	125 MW	2,12%	Em Operação
CERAN (Complexo Rio das Antas)	RS	360 MW	5%	Em Operação
- Monte Claro (CERAN)	RS	130 MW	5%	Em Operação
- Castro Alves (CERAN)	RS	130 MW	5%	Em Operação
- 14 de Julho (CERAN)	RS	100 MW	5%	Em Construção
MONEL (Monjolinho Energética S.A.)	RS	74 MW	100%	Em Construção
Moinho S.A.	RS	14 MW	100%	Em Construção

Fonte: Alpha (2009)

A empresa conta com vários projetos futuros que deverão alavancar o seu crescimento nos próximos anos. Dentre os futuros planos da Alpha Investimentos, estão o desenvolvimento de um parque eólico na Bahia e a abertura do capital da empresa no segundo semestre de 2010, afirma um dos Vice-Presidentes da empresa (BENETTI, 2010). Nunca é suficiente lembrar a importância das estratégias colaborativas nesse setor. A Alpha Investimentos conta com um importante sócio, o fundo de previdência dos funcionários da Caixa Econômica Federal – Funcef.

2. Alpha Tecnologia: criada em 2006, a empresa é voltada para o desenvolvimento de soluções para engenharia, sistemas e *softwares* na área de energia. As soluções desenvolvidas para Alpha Tecnologia são voltadas para os setores de energia, óleo, gás, mineração, siderurgia, papel, agroindústria e indústrias de base. A Alpha detém 50% de seu capital, sendo os demais 50% de propriedade da empresa Vert, de Brasília, especializada em desenvolvimento de *software*. A Alpha Tecnologia conta com pesquisadores qualificados que desenvolvem novas tecnologias com intuito de comercializar produtos inovadores no mercado, para tanto se utiliza do apoio da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, agência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.
3. Alpha Papel e Celulose: empresa constituída, em 2007, para aproveitar as oportunidades de conciliar os serviços de engenharia com setor de Celulose e Papel. Trata-se de uma *joint venture* com a empresa anglo canadense AMEC, uma das mais importantes empresas de engenharia no mundo e com *expertise* nesse setor. Ambas as empresas detém participações igualitárias no capital da Alpha Papel e Celulose. No primeiro ano de atuação, a empresa conseguiu importantes contratos com as empresas Ripasa e Melhoramentos Papéis.
4. Alpha Operação e Manutenção: empresa especializada em operação e manutenção, mais conhecida como O&M, de usinas, subestações e linhas de transmissão. As soluções de O&M aplicam-se a plantas de todas as potências e dimensões, desde a confecção de documentações de suporte até a completa operação e manutenção da planta. Por possuir experiência em todas as áreas de O&M, a Alpha Operação e Manutenção realiza trabalhos de acordo com as exigências dos órgãos reguladores. A Alpha Operação e Manutenção foi

constituída pela Alpha e pelo Grupo Energia e já está operando mais de dez centrais hidrelétricas no Brasil.

5. *Alphapower International Engineering*: empresa voltada ao desenvolvimento de negócios na área de energia no exterior. A empresa foi criada em 2000, mas, desde 2008, a Alpha é proprietária de 100% de seu capital. Essa empresa detém os direitos de exploração da usina hidrelétrica de *Lower Arun*, localizada no Nepal.

#### 4.2.1. Serviços

A organização presta seus serviços nas três seguintes modalidades:

- a) **Elaboração de estudos:** realizando análises minuciosas de todos os processos necessários à implantação dos projetos e seus respectivos custos operacionais, avaliando a relação custo-benefício de todas as etapas. A Alpha especializou-se na realização dos seguintes estudos:
  1. de meio ambiente (Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental);
  2. Hidrológicos e geológicos / geotécnicos;
  3. de Viabilidade técnica e econômica, assim como financeira e mercadológica;
  4. de Tráfego;
  5. levantamentos cadastrais topográficos e inventários;
  6. planos de desenvolvimento e planos diretores regionais e estruturais;
  7. pesquisa de desenvolvimento de processos e tecnologias;
  8. estimativa de investimentos e custos;
  9. assessoria na obtenção de recursos;
  10. consultoria na área de informática, processamento de dados e controle de processos;
  11. avaliação e modelagem de empresas para privatizações e fusões.
- b) **Elaboração de projetos e gerenciamento de obras:** a empresa busca, por meio dos seus projetos, propiciar redução de custos, minimização dos riscos e redução dos erros nos processos produtivos. Em Projetos e Gerenciamento, são realizados os seguintes serviços:
  1. elaboração de projetos básicos e executivos;

2. preparação de documentos para licitação;
  3. desenvolvimento de orçamentos;
  4. gerenciamento de obras e serviços;
  5. supervisão e fiscalização de projetos e obras;
  6. gerenciamento de suprimentos, diligenciamentos e inspeção;
  7. planejamento e comissionamento;
  8. desenvolvimento de soluções integradas.
- c) Empreitadas integrais (*Engineering Procurement Construction*): são aquelas obras em que a empresa tem a responsabilidade pela totalidade da obra. Nesses casos, o objeto da contratação é a entrega do empreendimento pronto, acabado e operando, onde se estabelece um preço global, bem como taxas de sucesso ou remuneração por resultado. Nos últimos anos, os contratos de Empreitada Integral (EPC) têm crescido no Brasil e a Alpha tem se destacado nesse mercado. Nessa modalidade, a empresa já executou mais de 3 bilhões de reais em projetos. Segundo o Relatório Anual de 2007, a modalidade EPC já corresponde a 78% dos negócios da empresa. Nessa área, a empresa responsabiliza-se por todas as etapas da obra e tem capacidade para atuar nas seguintes atividades:
1. engenharia básica e de detalhamento;
  2. compra de materiais e equipamentos;
  3. gerenciamento da construção civil;
  4. montagem eletromecânica;
  5. fiscalização;
  6. pré-operação;
  7. operação;
  8. gerenciamento de todas as fases das obras.

#### 4.2.2. Responsabilidade Social

A Alpha, em todos os seus empreendimentos, desenvolve ações sociais em benefícios das comunidades do seu entorno. Por meio dessas ações, a empresa espera atingir dois objetivos: (a) gerar oportunidades de negócios à população, explorando o turismo e o artesanato e; (b) melhorar as condições de vida daqueles que vivem nas regiões onde a organização atua.

A empresa busca promover a cultura há mais de 25 anos por meio de políticas de incentivo e patrocínio em três áreas: música, artes plásticas e educação formal. Em relação à música, a organização financia a organização de livros e CDs de música brasileira desde 1990. A educação formal é prestigiada por meio do patrocínio à edição de livros técnicos sobre assuntos relacionados à sua área de atuação, desde 1977. No que se refere às artes plásticas, são priorizadas as áreas de pintura, gravuras e esculturas. A Alpha financia exposições e a criação de obras de arte. Segundo o Relatório Anual da empresa de 2007, a Alpha investiu nesse mesmo ano, R\$130 mil reais em ações de incentivo à cultura.

A empresa possui também um instituto denominado Instituto Alpha que realiza ações de responsabilidade social. O Instituto existe desde março de 2004 e tem como missão promover a melhoria na qualidade de vida de comunidades de baixa renda na região da Grande Florianópolis. A equipe da organização é composta por 21 profissionais, dentre eles professores de artes, informática, atividades físicas, línguas estrangeiras, além de assistente social, pedagoga, psicóloga, nutricionista e dentista.

Segundo Benetti (2010), o instituto atende atualmente 200 crianças carentes, oferecendo a elas educação complementar, aulas de informática e atividades de lazer. A administração do instituto está a cargo da esposa de um dos Vice-Presidentes da empresa, afirma a mesma autora.

A maior parte dos projetos desenvolvidos pelo Instituto está voltada para as comunidades que vivem nos entornos do Maciço do Morro da Cruz, em Florianópolis. A missão do Instituto é propiciar aos seus beneficiários uma oportunidade para o seu desenvolvimento integral e fortalecê-los em seu papel de cidadão. Para tanto, a organização atua de forma a superar possíveis situações de exclusão que jovens estejam

sofrendo nas regiões atendidas. Nos primeiros quatro anos de atuação do Instituto, ele conseguiu atender mais de 700 pessoas.

#### **4.2.3. Meio ambiente**

A Alpha afirma ter uma constante preocupação dos impactos da sua atividade no meio ambiente. Muitas vezes, projetos são abandonados por apresentarem problemas graves ao interesse social e ambiental.

A certificação ISO 14.000 e a sua renovação periódica são tidas como indicadores da importância da gestão ambiental para a empresa. O impacto ambiental das atividades da empresa são monitorados de forma a evitar que hajam impactos negativos sobre o meio ambiente. Em todos os projetos da Alpha, existe essa preocupação.

A empresa menciona em seus informativos, com frequência, que um reconhecimento da sua atuação ambiental veio por meio do Prêmio Fritz Muller, recebido em 2007. Esse prêmio foi criado em 1982 pela Fundação do Meio Ambiente - FATMA, órgão encarregado do meio ambiente no Estado de Santa Catarina, com o objetivo de estimular as práticas de desenvolvimento sustentável no Estado. A Alpha recebeu esse prêmio devido às ações desenvolvidas na PCH de Santa Laura.

Como investidor em empreendimentos, a Alpha, por meio da Alpha Investimentos, demonstra a sua preocupação com o meio ambiente privilegiando projetos com sustentabilidade e buscando, durante a fase de implementação, utilizar-se de métodos que apresentem menor impacto sobre o meio ambiente. Todos os projetos analisados pela empresa só prosseguem após a análise ambiental. Além disso, a preocupação ambiental da Alpha Investimentos também é demonstrada pela sua ênfase em projetos de geração de energia renovável.

Em 2007, a Alpha realizou estudos que mensuraram as emissões de gases responsáveis pelo efeito estufa como forma de controlar o impacto ambiental da empresa. Em seguida, a empresa estabeleceu os seus limites operacionais de acordo com os critérios estabelecidos no guia de orientação do *Intergovernmental Panel on Climate Change*. A empresa busca compensar o seu saldo de emissão de carbono sempre que a contabilidade anual apresentar um saldo positivo na emissão de CO<sub>2</sub>.

#### 4.2.4. Estratégias

O Presidente da empresa, no Relatório Anual de 2007, citou as quatro grandes estratégias organizacionais:

- 1) expandir as atividades na modalidade de empreitada integral;
- 2) diversificar os investimentos em energia;
- 3) ampliar a participação em projetos de infraestrutura;
- 4) intensificar o processo de internacionalização da empresa.

Dentro das estratégias organizacionais, percebe-se que a internacionalização tem uma presença marcante e crescente na Alpha. A internacionalização da empresa é vista como uma consequência da expansão de uma empresa líder em seu país e setor de atuação. A empresa planeja continuar operando nos mesmos setores de atuação, porém explorando novos mercados no exterior.

Por ser uma empresa líder na área de engenharia consultiva, ela deseja continuar focando seus esforços nessa direção, em razão de seu amplo conhecimento e experiência. No entanto, os projetos em EPC estão crescendo no portfólio de negócios de Alpha e têm sido cada vez mais buscados pela organização.

No campo da geração de energia, a Alpha deseja tornar-se um *player* destacado no ramo e, para tanto, irá fazer os investimentos que se fizerem necessários para aumentar a sua participação no setor. Há evidências de que o crescimento da economia nacional nos próximos anos levará a uma demanda crescente por energia, a qual precisará ser atendida por meio de novos investimentos na área. O Presidente da Alpha, em entrevista, confirma a importância do setor energético para a empresa e a sua perspectiva de crescimentos nos próximos anos no país.

Em entrevista ao jornal **Diário Catarinense**, o Vice-Presidente de Recursos Hídricos da empresa, fez questão de destacar que a empresa está considerando ampliar a sua atuação no Brasil, ingressando no setor de água e saneamento, além da construção civil (BENETTI, 2010). Trata-se de uma estratégia de ampliação do foco de atuação da empresa, com vistas a aproveitar oportunidades que estão surgindo no mercado nacional.

Há claras evidências que esses dois setores serão capazes de oportunizar novos e promissores negócios para a empresa. Nas palavras do Vice-Presidente de Energia e

Recursos Hídricos da Alpha, o setor de água e saneamento é a maior carência de infraestrutura do Brasil neste momento (BENETTI, 2010).

Na apresentação preparada pela área de Relações com Investidores, em setembro de 2009, para o departamento internacional da empresa, percebe-se a inclusão de novas estratégias organizacionais. Nessa apresentação, foram listadas as seguintes estratégias (ALPHA, 2009b):

- 1) consolidar a presença no mercado de óleo e gás e expandir para o mercado de serviços *offshore* e construção de navios;
- 2) expandir as operações internacionais, especialmente na África e América Latina;
- 3) participar do desenvolvimento de fontes de energia renováveis, como energia solar e eólica;
- 4) estender os programas sociais da empresa às comunidades carentes das cidades onde a empresa desenvolve grandes projetos;
- 5) expandir a política de preocupação ambiental por meio de motivação, treinamento e ações afirmativas.

Pode-se perceber nessa apresentação que há algumas diferenças no que se refere à preocupação social e ambiental demonstrados com duas estratégias específicas, além da prioridade dada ao mercado *offshore* de petróleo e gás.

#### **4.2.5. Internacionalização**

A internacionalização da Alpha começou no mesmo período em que a maioria das grandes empreiteiras brasileiras partiu para a conquista de mercados estrangeiros, na década de setenta. Apesar de ter se iniciado nesse período, a internacionalização ganhou força nas empresas brasileiras somente na década de noventa. Essa história se repetiu também na empresa foco deste estudo.

O período marcado pela crise econômica que assolou o país no pós-milagre econômico brasileiro foi aquele que levou as empresas brasileiras a buscarem oportunidades de negócios fora do Brasil, descreve o Presidente da empresa. De acordo com ele, ainda que houvesse participações internacionais anteriores, foi nesse período que o processo de internacionalização das empresas brasileiras se intensificou.

A internacionalização da Alpha começou no ano de 1977, quando atuou na construção da usina hidrelétrica de Palmar no Uruguai, com capacidade de produção de 300 megawatts, em parceria com a empreiteira brasileira Mendes Júnior. O trabalho foi concluído em 1981 e, imediatamente, seguido pela execução de um Plano de Transportes Rodoviários para o mesmo país.

Segundo o depoimento de seis dos dirigentes entrevistados, a idéia de internacionalizar a empresa partiu do Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos. Foi ele quem impulsionou a empresa na direção da internacionalização. Atualmente, outro Vice-Presidente da empresa, da área de Indústria e Infraestrutura, também atua no processo de internacionalização da empresa, principalmente, naqueles contratos que se referem à área de petróleo e gás.

Em 1985, a empresa assinou contratos para a elaboração dos projetos executivos de alguns lotes do metrô de Bagdá, no Iraque, em parceria com as empresas Promon Engenharia e Metrô de São Paulo. Os projetos foram entregues em 1988, mas a obra nunca chegou a ser executada devido aos conflitos internacionais nos quais o país se envolveu. Ainda em relação a esse projeto, Tolentino (1993) descreve a Alpha como uma empresa bem sucedida na área de engenharia consultiva e cita, como exemplo, o desenvolvimento de parte do metrô da capital iraquiana, adaptando uma tecnologia previamente adquirida de uma empresa francesa, a Softrail.

Segundo o Presidente da empresa, a experiência no metrô de Bagdá foi uma experiência traumática, já que a Alpha fez um grande esforço, entregou tudo que havia acordado e não recebeu uma parcela substancial do pagamento. Ele afirmou que a empresa perdeu dinheiro e desperdiçou recursos, mas “*a experiência, o aprendizado, valeu*”. Todo esse quadro fez com que a empresa se assustasse e se afastasse dos mercados internacionais, destacou o mesmo dirigente.

Por essa razão, somente quase dez anos depois a empresa voltou a desenvolver projetos internacionais. A experiência mal sucedida no Iraque havia exercido um efeito de paralisar a internacionalização da empresa, devido ao medo de se ter experiências similares em outros projetos, em outros países.

A primeira iniciativa da empresa no exterior pós-Iraque foi um empreendimento bem sucedido na área de irrigação que a empresa desenvolveu com a Odebrecht no Equador. A empresa, em seguida, trabalhou na construção de uma hidrelétrica na Venezuela, em parceria com a empresa Alstom, e duas PCHs no México, em parceria

com a empresa Voith, que ficou encarregada de fornecer equipamentos (EMPREITEIRO, 2008).

Já em 1995, na Argentina, a empresa assinou um contrato para a realização de um estudo de despoluição dos rios Matanzas e Riachuelo, na cidade de Buenos Aires. Apesar desses projetos internacionais pontuais, a empresa não tinha uma busca deliberada por negócios no exterior.

Portanto, esse processo de conquista do mercado internacional ficou estagnado até o ano de 1999, quando a empresa o retoma, por meio da comercialização de tecnologia e métodos de gestão. Os primeiros mercados de atuação foram: Peru, México, Equador, Venezuela, Argentina, Bolívia e Angola.

No entanto, à medida que a empresa foi adquirindo maior experiência nos negócios internacionais, foi possível aprofundar a sua internacionalização e buscar contratos em outros países. Atualmente, a estratégia de aprofundar a internacionalização é uma realidade na empresa, que busca constantemente novas oportunidades no exterior. Os dirigentes da empresa vêem o processo de internacionalização como um processo gradual e organizado, para o qual não se deve ter pressa.

No evento interno Encontro de Líderes, realizado em outubro de 2008, organizado para reunir a direção da empresa com o objetivo de discutir as estratégias da empresa, a expansão e o fortalecimento do processo de internacionalização foram um dos pontos de partida das discussões. Os dirigentes da empresa acreditam que a internacionalização da Alpha fortalecerá a competitividade da empresa por meio do desenvolvimento de economias de escala, de especialização, de aprendizado e de geração de recursos financeiros necessários para novos investimentos.

Nesse mesmo evento, decidiu-se que um fortalecimento da atuação internacional da Alpha passaria pela implementação de cinco ações: (a) reforço das estruturas da empresa no exterior; (b) maior estruturação da base de apoio no Brasil; (c) maior integração das diferentes unidades da empresa; (d) estabelecimento de estratégias claras e objetivas; (e) maior agilidade aos processos.

Na visão divulgada pelos gestores da empresa, no evento mencionado, a atuação da empresa em mercados internacionais envolve maiores riscos e, portanto, exige maior atenção e comprometimento. Visando fortalecer as operações da organização da empresa no exterior, no ano de 2008, foram realizadas várias ações com esse objetivo. Dentre elas, pode-se citar: (a) organização administrativa, contábil e financeira da área

internacional de acordo com procedimentos padronizados pela empresa; (b) padronização da imagem da organização no exterior; (c) abertura da sucursal da empresa na Costa Rica; (d) fortalecimento das relações com o Ministério das Relações Exteriores e participação em Missões Presidenciais internacionais (ALPHA INTERNACIONAL, 2008a).

Apesar da Alpha desenvolver projetos e obras em vários países, atualmente, conta, somente, com três empresas subsidiárias no exterior: em Angola, no México e no Peru. Além dessas três empresas, a Alpha conta com escritórios na Costa Rica, no Panamá e nos Estados Unidos.

Visando fortalecer o desempenho internacional da empresa, em 2008, foi implementada uma política de participação nos resultados e pagamento de “*success fee*” em projetos aos empregados no exterior, assim, como foi feita uma revisão no pacote de remuneração dos principais expatriados da empresa no exterior, visando aumentar o seu comprometimento com as operações em cada país. Os pacotes são adequados aos custos e à realidade individual de cada região.

A Alpha também vê a importância de haver um estreitamento de relações da empresa com instituições internacionais (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b). Os bancos internacionais podem ser importantes parceiros, principalmente, porque financiam projetos e emitem garantias. O *Banco Centroamericano de Integración Económica*, BCIE, sediado em Honduras, é um exemplo de instituição que pode apoiar as operações da empresa na América Central. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES, é outra instituição que apoia as operações de empresas brasileiras no exterior.

Outras instituições que podem ser mencionadas como de relevância para a empresa são: (a) Banco Latino-Americano de Exportações - BLADDEX, sediado no Panamá, instituição financeira internacional que financia o comércio exterior na América Latina; (b) *Corporación Andina de Fomento* – CAF, sediada na Venezuela, atualmente, principal fonte de financiamento dos países andinos; (c) Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID: maior banco regional de desenvolvimento (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b).

O relacionamento com o Ministério de Relações Exteriores, com suas embaixadas e consulados, é de grande importância para apoiar a empresa no exterior, principalmente, no que se refere a apoio em questões comerciais, jurídicas e

imigratórias. Outra importante oportunidade é a participação em comitivas presidenciais e ministeriais de viagens ao exterior, onde a empresa pode prospectar negócios com o respaldo do governo do Brasil. A importância de um bom relacionamento com corpo diplomático brasileiro é importante também nas comitivas presidenciais, já que são os diplomatas que decidem quais os empresários podem ter acesso ao Presidente da República, quais temas serão colocados na pauta das reuniões presidenciais e quais projetos podem ser incluídos nas discussões entre países (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b).

Os corpos diplomáticos de outros países no Brasil são de grande importância para ajudar a empresa a encontrar os caminhos para conquistar contratos no exterior. Além disso, essas embaixadas e consulados têm condições de apoiar a Alpha em seus respectivos países na obtenção de contratos (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b).

As estratégias colaborativas com empresas concorrentes são outra realidade bastante visível nas estratégias de internacionalização da Alpha. Em diferentes países, a empresa executa obras e projetos em parceria com grandes empresas internacionais de construção. Esses parceiros costumam ser responsáveis pela parte específica do projeto desenvolvido e, portanto, colaboram em uma função determinada e específica.

A empresa busca utilizar-se de uma rede de relacionamentos internacionais. Há uma política de desenvolvimento de parcerias com outras empresas de construção, especialmente aquelas internacionalizadas há mais tempo, aproveitando-se de oportunidades de desenvolver sinergia e complementaridade entre elas. Com essas parcerias as empresas compartilham conhecimento e riscos. O grande cuidado que deve ser tomado nestas relações colaborativas é não ficar dependente do parceiro (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b).

Em seu artigo sobre a Construtora Norberto Odebrecht, Mazzola e Oliveira Jr. (2006) destacam a importância de redes de relacionamento para empreiteiras com operações internacionais. Para os autores, as redes de relacionamento são imprescindíveis para as empresas desse setor para criar um processo de sinergia que visa explorar os conhecimentos específicos dos integrantes, facilitar a formação de competência e criar vantagens estratégicas.

A Alpha tem uma variedade de empresas parceiras em suas operações internacionais. Essas empresas parceiras incluem empresas brasileiras como a OAS, Andrade Gutierrez, Queiroz Galvão, Odebrecht e Camargo Corrêa, assim como a

construtora italiana Ghella, o conglomerado chinês CITIC e fabricantes como a Alstom e a Voith (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b).

A internacionalização da Alpha também é impulsionada por contratos com empresas, como a Petrobras, que, ao se internacionalizarem, levam seus prestadores de serviços com eles. Muitos países são receptivos a empreiteiras que promovem o desenvolvimento local, contratando empresas, fornecedores e mão de obra local. Portanto, a empresa tem a clareza da importância de envolver empresas locais no desenvolvimento de EPCs em outros países.

A associação com empresas locais também permite uma melhor adaptação ao mercado local. A formação de alianças com empresas locais, para Mazzola e Oliveira Jr. (2006), é, frequentemente, utilizada pelas empresas internacionais de engenharia para obter mão de obra de menor custo, facilidades de transpor restrições e impedimentos legais, intercâmbio de conhecimentos técnicos e conhecimentos específicos do mercado local.

As metas financeiras das unidades da empresa no exterior são adequadas à realidade de cada país. Tanto as metas de rentabilidade quanto o percentual do lucro da empresa a ser distribuído é diferenciado em relação ao que se pratica na Alpha no Brasil. Segundo a Alpha Internacional (2008a), há países, como o Peru onde a distribuição de lucros aos funcionários é obrigatória e precisa seguir uma fórmula estipulada.

Um dos riscos comentados nos documentos da empresa são os riscos cambiais. Para contornar esse risco, a empresa se utiliza de *hedging* cambial em operações de grande monta e estuda a possibilidade de adotar uma política de precificação com base em uma cesta de moedas.

Dentre todos os projetos e obras que a empresa desenvolve, há seis deles que são destacados como projetos estratégicos de visibilidade e potencial. São eles: PCHs no México, Usina Hidrelétrica de Tumarín na Nicarágua, Usina Hidrelétrica Baynes em Angola e na Namíbia, usinas hidrelétricas no Peru e projetos de obtenção de óleo a partir de xisto betuminoso, utilizando a tecnologia Petrosix da Petrobras nos Estados Unidos da América (ALPHA INTERNACIONAL, 2008c). Em todos os países onde a Alpha já atua, há uma variedade de oportunidades e projetos potenciais que a empresa pretende explorar.

Entre as ações estratégicas desenvolvidas pelos dirigentes da empresa, para o período 2009-2012, destacam-se: (a) desenvolvimento de um intercâmbio internacional de empregados da empresa entre as suas várias subsidiárias e escritórios; (b) reforço da base de engenharia nos países de atuação; (c) desenvolvimento de novas parcerias e alianças estratégicas com grupos internacionais; (d) estreitamento do relacionamento com grandes empresas brasileiras com atuação internacional, como por exemplo: Companhia Vale do Rio Doce, Gerdau, Petrobras e Votorantim; (e) avaliação do potencial de se fazer *outsourcing* de engenharia em mercados onde o custo de mão de obra seja mais baixo; (f) estabelecimento de uma base de *procurement* para buscar oportunidades na Índia e China; (f) ampliação da presença na América do Sul, América Central, África e Oriente Médio; (g) ações concretas para que o faturamento internacional atinja 20% do faturamento global da empresa (ALPHA INTERNACIONAL, 2008c).

Os dirigentes da empresa afirmam que a atuação no mercado internacional é uma atividade demasiadamente custosa e arriscada; por isto é necessário ter objetividade e foco (ALPHA INTERNACIONAL, 2008c). Segundo os mesmos (p. 17, 2008): “é preciso reconhecer as limitações da empresa, pois qualquer tropeço pode significar prejuízos irreparáveis (ex. Equador)”.

Atualmente, além daqueles países onde a Alpha já tem uma presença maior, são desenvolvidos projetos relacionados à (a) tecnologia Petrosix da Petrobras nos Estados Unidos da América, no Marrocos e na Jordânia; (b) projetos de engenharia básica na Rússia e na China; (c) serviços de engenharia na Argentina.

A diretoria internacional afirma que, atualmente, os principais mercados de interesse da empresa concentram-se na América Latina e nos países luso-africanos (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b). A América Latina justifica-se devido à proximidade geográfica e cultural, enquanto que os países luso-africanos contam com a presença de grandes empresas brasileiras e com os programas do governo de apoio ao desenvolvimento local, como as linhas de financiamento BNDES-Angola.

A empresa acredita também na sua expansão na América Central, na América do Norte e no Cone Sul da África. África e América Central são regiões onde as empresas brasileiras têm conseguido ampliar a sua participação devido ao apoio do governo brasileiro e à ausência de concorrentes locais. Já nos Estados Unidos, a empresa deseja inserir-se devido à política energética do governo do Presidente Barack Obama colocar

ênfase em fontes de energia limpas e alternativas. Outras possibilidades, apesar de não fazerem parte do foco central da atuação internacional, poderão ser contempladas de maneira pontual.

Segundo o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos,

*[...] o nosso interesse são as Américas do Sul, Central e Norte, e o cone sul da África. Temos um único projeto na Ásia, uma hidrelétrica no Nepal, que vai gerar 400 MW e fornecerá energia para a Índia. (BENETTI, 2010]*

A abordagem que está sendo utilizada pela Alpha em seu processo de internacionalização é de inserção gradual, começando por países geograficamente e psicologicamente mais próximos (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b). Apesar dessa postura conservadora, a empresa busca utilizar-se de agilidade e flexibilidade para ser bem sucedida em seus empreendimentos no exterior.

Na visão da área internacional, para que a Alpha tenha sucesso no mercado externo é importante que ela se mantenha focada na sua competência essencial, a engenharia consultiva nas áreas industrial, energia e infraestrutura. No entanto, o aumento dos projetos de EPC na Alpha tem levado os concorrentes a verem a empresa como uma concorrente e não uma parceira na área de projetos. Muitas empresas que julgavam a Alpha uma parceira estão considerando-a como uma concorrente no mercado de EPC.

Nesse sentido, a Alpha está construindo o seu caminho nos mercados estrangeiros. Essa empresa que iniciou prestando serviços no exterior apoiando iniciativas de empresas parceiras, atualmente vislumbra a possibilidade de realizar investimentos diretos em outros países. Esse é exatamente um dos diferenciais da Alpha. Enquanto que a maioria das empresas de construção deseja apenas atuar na construção e na prestação do serviço técnico, a Alpha se interessa também em participar como investidora em projetos internacionais.

A empresa busca nortear a sua participação acionária em empreendimentos no exterior de forma a tirar o maior proveito possível das fontes de financiamento disponíveis. Há grande potencial nas fontes de financiamento oferecidas pelo governo do Brasil. Em virtude de ter operações em países alinhados com a política externa brasileira, a Alpha acredita ter maior chance de êxito na obtenção de empréstimos junto aos organismos do governo do Brasil.

A empresa considera ter participação acionária em projetos e obras nas quais a empresa tem contratos do tipo “chave na mão”. A decisão de investir em países estrangeiros precisa ser analisada de acordo com a sua taxa de retorno, o risco do país e passar pela aprovação de todos os sócios da empresa.

Um dos pontos fortes da empresa é o seu histórico de projetos cobrir uma ampla gama de setores de atuação. Isso habilita a empresa a atender diferentes tipos de demanda em diferentes países. Já o domínio de tecnologia na área de biocombustíveis tem sido interpretada na empresa como uma forte perspectiva de crescimento para os próximos anos.

As oportunidades internacionais que surgem para a Alpha precisam ser bem avaliadas já que possui um número limitado de recursos e não pode atacar todas as oportunidades que surgem. Para tanto, a empresa desenvolve um fluxograma de análise de oportunidades internacionais para assegurar que as oportunidades encontradas poderão ser atendidas pela empresa e que a mesma esteja se mantendo alinhada ao seu foco de atuação.

A área internacional é conduzida por um jovem diretor que possui uma ampla experiência trabalhando em empresas no exterior. Ele possui Mestrado em *International Business*, obtido na *Florida International University*. O Diretor vem a ser filho de um importante executivo da área energética no Brasil, que ocupou inúmeros cargos públicos de relevância, como Diretor de Planejamento e Engenharia da Eletrobrás, Secretário Nacional de Energia do Ministério de Minas Energia e Presidente da Companhia Energética de Brasília (CEB).

O trabalho desse diretor é apoiado por dois gerentes, um administrativo-financeiro e um diretor técnico operacional, além de dois assessores comerciais. Um dos gerentes da área internacional entrevistado descreve o seu diretor como um profissional que agrega muito para a empresa em termos de contatos, relacionamento e desenvolvimento comercial.

A internacionalização da empresa não tem sido uma tarefa fácil, mas tem servido, sobretudo, como uma grande fonte de aprendizagem para a organização. De acordo com o Presidente da empresa em entrevista à Revista **O Empreiteiro** (2008), “são duras, mas proveitosas as lições assimiladas com as obras no exterior”.

A pulverização da atuação internacional da empresa em diferentes países é também uma estratégia que visa diluir os riscos da empresa. A concentração das

atividades internacionais em poucos mercados costuma ser considerada uma estratégia de risco, pois a torna dependente desses mesmos mercados.

Futuramente, planeja-se criar uma empresa *holding* que irá administrar todos os ativos da Alpha no exterior. Essa *holding* auxiliará na coordenação dos esforços que estão sendo desenvolvidos pelas várias áreas da empresa no exterior.

A Alpha deseja mudar o seu comportamento no mercado internacional, de uma empresa exportadora de serviços de engenharia para uma empresa de desenvolvimento de projetos estruturados. A empresa caminha para converter-se em integradora, responsabilizando-se pela totalidade do empreendimento, desde o projeto inicial até a entrega das chaves. Esse novo comportamento visa refletir aquilo que foi desenvolvido nos últimos dez anos no mercado interno.

#### **4.2.5.1. Angola**

As atividades internacionais da empresa iniciaram-se, em Angola, no ano de 2005 quando foi fundada a Alpha Angola. Essa empresa tem como sócio o grupo angolano Genius, pertencente a um ex-general angolano, assim como muitas outras grandes empresas do país.

A atuação da empresa no país africano está centrada no setor elétrico de Angola. Porém, a organização busca projetos de geração e distribuição de energia, assim como nas áreas de petróleo e gás.

De acordo com um coordenador entrevistado,

*[...] o grupo Genius pertence ao General João de Matos, um ex-militar que liderou o grupo (FAA – Forças Armadas Angolanas) que matou Jonas Savimbi. Os maiores empresários atualmente em Angola são ex-militares da época da guerra civil.*  
(ENTREVISTA)

No ano de 2007, iniciou-se o projeto de reabilitação integral do aproveitamento hidrelétrico da Usina Hidrelétrica de Cambambe, situada na província de Kwanza Norte, localizada a cerca de 180 quilômetros da capital de Angola. Esse é o primeiro projeto de desenvolvimento hidrelétrico no Rio Kwanza no país. Nesse projeto, a empresa participa em consórcio com as empresas Odebrecht, Alstom e Voith Siemens Elecnor. A Alpha, nesse projeto, é responsável pelo projeto básico e executivo, assim como pela assistência técnica durante as obras.

Nesse mesmo ano, a Alpha Angola iniciou também os projetos de engenharia ambiental para projetos da Sonangol, a Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, uma importante empresa estatal angolana encarregada de gerir a exploração de recursos hidrocarbonetos no país. Além da Sonangol, a Alpha presta serviços também para a Petrobras Angola e para os projetos em que a empresa brasileira se associa à petrolífera angolana.

A Alpha em Angola também presta serviços na área de distribuição de energia. Em outubro de 2008, a empresa conquistou dois novos contratos para atuar na fiscalização da execução da obra de reabilitação das redes de distribuição de energia em quatro diferentes cidades do país.

No ano de 2008, a Alpha Angola passou por várias transformações. Houve uma mudança na diretoria local, além de uma reorganização administrativa, contábil e financeira; houve uma normatização de procedimentos de acordo com o padrão da matriz e a regularização legal da empresa, incluindo alvarás e licenças de capitais.

Nesse mesmo ano, foi escolhido um novo local para o funcionamento do escritório de produção e moradia dos funcionários. Essa mudança foi importante porque permitiu abrigar escritório e moradia aos funcionários em um lugar único. Além disso, esse novo local permitiu maior rapidez no deslocamento devido ao trânsito. A empresa afirma que os imóveis em Angola são muito caros, em relação a outros países.

Ainda em 2008, a empresa assumiu a responsabilidade de realizar os estudos de viabilidade econômica e socioambiental da construção da Usina Hidrelétrica Baynes, localizada no Rio Cunene, na fronteira entre Angola e Namíbia. Estão envolvidos nesse projeto também as empresas Odebrecht, Furnas e Eletrobrás, formando um consórcio denominado Cunene. A capacidade instalada nesse empreendimento será de cerca de 465 MW.

Em Angola, há uma dificuldade muito grande de se contratar profissionais capacitados e aqueles que têm níveis mais elevados de preparação são profissionais muito caros no mercado. Três entrevistados enfatizaram que nesse país a contratação de profissionais locais foi muito difícil.

Os contratos atuais em Angola atingem o montante de US\$20.5 milhões. No entanto, as perspectivas de curto prazo indicam que é possível assumir US\$60 milhões em novos projetos no país (ALPHA INTERNACIONAL, 2008c). Os principais clientes

da empresa no país são a SONANGOL, a Empresa Nacional de Eletricidade – ENE e a Gevale, empresa angolana pertencente à Companhia Vale do Rio Doce.

#### **4.2.5.2. México**

No México, a Alpha iniciou suas atividades em 2004 quando foram iniciadas as operações da Alpha México S.A. de C.V. Essa empresa foi fundada com o objetivo de centralizar todas as atividades da Alpha no país, assim como em países da América Central e Caribe.

A Alpha percebeu que havia uma oportunidade no México devido à falta de empresas de engenharia no mercado nacional. Segundo um gerente da área internacional, a empresa entrou sozinha no mercado mexicano com a construção de duas PCHs, as quais levaram dois anos para serem construídas. Após a entrega desses dois contratos, a empresa se associou a um parceiro local.

Foi a partir da subsidiária mexicana que a empresa iniciou: (a) os estudos de viabilidade da construção das PCHs de Los Calpules e La Sirena, na Nicarágua; (b) o estudo conceitual de um projeto de geração térmica a carvão na República Dominicana; (c) os estudos de viabilidade para a construção do trem metropolitano de San José, na Costa Rica; (d) os contatos para a construção de duas usinas hidroelétricas em Honduras, em EPC.

Em fevereiro de 2007, foi concluída e entregue a PCH El Gallo, no México, com capacidade de produção de 30 MW. O projeto e a construção estiveram sob a responsabilidade da Alpha México, enquanto que a montagem e o fornecimento dos equipamentos eletromecânicos couberam à Voith-Siemens. Para a parte civil da obra, foi subcontratada uma empresa mexicana, denominada Estrella S.A.

No ano de 2007, iniciou-se a sociedade com o grupo industrial familiar mexicano Double V Holdings (DVH), pertencente à família Vasquez, quando adquiriram 50% do capital da Alpha México. Esse grupo, com presença nas áreas de energia, petróleo e mineração, atua tanto no setor público quanto no privado, no México, desempenhando uma importante inserção no setor industrial do país, o que poderá gerar novos negócios para empresa na prestação de serviços, principalmente devido à falta de grandes grupos de engenharia consultiva no México.

Em 2008, iniciou-se a contratação de engenheiros locais, de forma que os projetos da empresa passassem a ser executados no país. Os projetos que estão sendo desenvolvidos a partir da Alpha México totalizam US\$1 milhão; no entanto, as perspectivas de curto prazo indicam a possibilidade de se assumir US\$115.3 milhões em projetos no México e na América Central.

A empresa acredita no potencial de novas oportunidades de negócio que estão surgindo na América Central. Na visão da Alpha Internacional (2008b) da empresa, o Brasil é admirado nos países da América Central, o que pode ser uma vantagem para as empresas brasileiras, apesar de pouco explorada. Além disso, esses países apresentam grande potencial hídrico e carência no abastecimento de energia elétrica.

Através de sua operação no México, a empresa vem realizando trabalhos em outros países da América Central. Estão sendo desenvolvidos projetos no setor de energia na Nicarágua, com a usina hidrelétrica de Tumarín (220MW), na Guatemala com a PCH Nahualate, e no Panamá, com a PCH Remigio Rojas.

Atualmente, a empresa desenvolve no país os projetos civil e eletromecânico, além da construção civil e do gerenciamento da obra, da PCH Chilatan, com capacidade de geração de 14 MW. Para as obras civis, a empresa subcontratou uma empresa mexicana denominada Zugusa S.A.

#### **4.2.5.3. Costa Rica**

No início de 2008, a empresa estabeleceu o seu primeiro trabalho na Costa Rica, conforme contrato assinado com o Governo Nacional e o Conselho Nacional de Concessões, para examinar a viabilidade técnica, financeira, econômica, ambiental e legal do financiamento e da gerência da construção do projeto de trem elétrico metropolitano de superfície na capital do país, San José. O objetivo desse trem é reduzir o intenso trânsito de veículos na capital do país. O projeto desse trem de superfície, a ser construído na região central do país, terá 19,49 quilômetros de extensão e condições de transportar 500 mil pessoas por dia. Será construído e gerenciado por uma empresa concessionária para reduzir o investimento estatal.

A Alpha foi escolhida entre outras seis empresas participantes da licitação para realizar o estudo em virtude de sua experiência na construção de metrô e trens de superfície. Esse projeto, inicialmente, estava sendo gerenciado a partir da Alpha

México; no entanto, segundo depoimento da assessora do Diretor Internacional, devido a exigências contratuais, a empresa precisou abrir um escritório na Costa Rica. O trem metropolitano é o único projeto desenvolvido na Costa Rica e tem um valor total de US1.3 milhões.

Em março de 2009, foi entregue a 1ª fase do relatório final do projeto, em que são demonstradas as viabilidades técnica, ambiental, jurídica, econômica e financeira (INFORMATIVO ALPHA, 2009c). Nesse projeto, a equipe técnica da Alpha tem atuado de forma ativa junto à comunidade local para demonstrar a importância do desenvolvimento desse projeto ao país. Essa iniciativa da empresa visa dar apoio técnico para justificar a iniciativa do governo local em seu projeto de construção do trem.

Outras oportunidades estão sendo buscadas na Costa Rica. Pode-se citar como exemplo a oportunidade de se assinar um contrato de EPC para a construção de uma central hidrelétrica com capacidade para 20 megawatts no país.

O diretor internacional da empresa descreveu que, nesse mercado, a empresa enfrentou muitos problemas relacionados à burocracia. Em virtude disto, a evolução do trabalho da empresa no país acabou sendo mais lenta do que o planejado.

A instalação do escritório da empresa na Costa Rica demorou mais tempo do que se esperava devido aos estudos tributários que foram elaborados para minimizar o impacto dos tributos locais na operação da empresa. Esse escritório recebe apoio também da operação da Alpha no México.

#### **4.2.5.4. Peru**

Em junho de 2008, a sucursal da Alpha no Peru comemorou o seu 4º aniversário de atuação no país. No início, a empresa focava suas atividades em um projeto de supervisão de rodovias no norte do país.

No Peru, a empresa participa do desenvolvimento de um projeto de integração energética com o Brasil, capitaneado pela Eletrobrás e outras empresas privadas do setor. Dentre os vários projetos desenvolvidos, destaca-se a realização de estudos para a usina hidroelétrica de Inambari, com capacidade de produção de 2200MW, e para a usina hidroelétrica de Paquitzapango, cuja capacidade de produção corresponde a 2500MW.

Em outubro de 2008, foi assinado um acordo de cooperação técnica com a Eletrobrás e as empreiteiras brasileiras Odebrecht, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez para realizar estudos de viabilização de cinco empreendimentos de geração de energia elétrica no Peru: Paquitzpango, Sumabeni, Urubamba, Cuquipampa e Vizcatán. O acordo prevê que, além da elaboração do estudo de pré-viabilidade dos cinco empreendimentos, sejam analisados também a construção de um sistema de transmissão que possa distribuir energia tanto no Peru quanto no Brasil. O potencial estimado de geração de energia desse projeto pode ultrapassar os cinco mil megawatts.

Há evidências de que o crescimento no mercado peruano estará ligado a estratégias colaborativas desenvolvidas com outras empresas construtoras brasileiras, uma vez que elas estão inseridas no mercado há mais tempo. Coimbra (2010) aponta que empresas como Andrade Gutierrez, Odebrecht e Camargo Corrêa estão operando há mais de duas décadas, principalmente em obras civis de rodovias, aeroportos e barragens.

Outra frente de atuação, iniciada em 2008, foi a realização de estudos para o setor de mineração e a participação em projetos de saneamento rural. O primeiro trabalho na área de mineração no Peru referia-se a um estudo para estabilização de taludes para a empresa de Mineração Antamina.

Também em 2008, a Alpha ampliou e reorganizou o seu escritório em Lima, investindo inclusive na capacitação dos engenheiros peruanos da empresa. O escritório peruano também teve os padrões de operação standardizados de acordo com as normas do sistema integrado de gestão da empresa.

A partir do escritório da Alpha no Peru foram também desenvolvidos projetos para a Bolívia. Essa foi a primeira ação, visando tornar o escritório do Peru como centralizador de projetos da região andina. Os contratos atuais da empresa no Peru chegam a US\$5.8 milhões de dólares. Já na Bolívia, atualmente, não há nenhum contrato em operação, mas os contratos negociados e que aguardam aprovação chegam a US\$6 milhões (ALPHA INTERNACIONAL, 2008c).

Na Bolívia, em 2007, a Alpha participou do projeto e da supervisão das obras da barragem e obras anexas do projeto múltiplo Miscuni, em Cochabamba, para a empresa Miscuni, relativo à geração, abastecimento de água potável e irrigação. O projeto foi feito em conjunto com a empresa boliviana CAEM, formando o consórcio Alpha-Caem.

Em outros países andinos, há também oportunidades que poderão ser exploradas. Na Venezuela, existe a possibilidade de atuar em projetos ambientais de recuperação de hidrocarbonetos em macrofossas, tendo como cliente a *Petróleos de Venezuela S.A.*, PDVSA. Na Venezuela, a empresa participou da construção da usina hidrelétrica Fabrício Ojeda – La Vueltoza, atuando na parte de engenharia consultiva e engenharia do fabricante. Esse empreendimento está sendo construído pela CADAPE – *CA de Administración e Fomento Eléctrico* e integra o complexo Camborrito – Caparro. O empreendimento prevê uma capacidade instalada de 514 MW na primeira etapa e 257 MW na segunda etapa.

Já na Colômbia, espera-se desenvolver projetos de infraestrutura junto a parceiros locais. Apesar do potencial que existe nessa região, os projetos precisam ser analisados com cautela devido à instabilidade política em alguns países, como Venezuela, Bolívia e Equador.

Caso os projetos no país cresçam e seja possível ganhar a concessão do trem metropolitano de Lima, a Alpha estuda a possibilidade de compra de alguma empresa local. A empresa atuou na supervisão desta obra em parceria com a Alstom, Camargo Correa e Andrade Gutierrez.

Há, atualmente, no país um sentimento de preferência ao desenvolvimento de negócios com empresas peruanas ao invés de empresas estrangeiras. Em licitações públicas, as empresas nacionais têm direito a uma bonificação de 20% nos pontos aplicáveis. Apesar disto, a Alpha tem conseguido se destacar no mercado local. Em 2008, ela foi considerada uma das empresas estrangeiras de consultoria que mais cresceu no país, ocupando a 11ª posição entre as trinta principais empresas de consultoria do Peru (INFORMATIVO ALPHA, 2007).

Em fevereiro de 2009, a empresa assinou um contrato para a realização da 2ª etapa de estudos de viabilidade técnica, econômica e sócio ambiental da Central Hidrelétrica Inambari, que será implantada em um rio homônimo, localizado nos limites dos departamentos de Puno, Cuzco e Madre de Dios. Trata-se da maior obra de infraestrutura em estudo no Peru, cujo cliente é a Inambari Geração de Energia S.A. e os proprietários são as três empresas brasileiras Furnas, Eletrobrás e OAS (INFORMATIVO ALPHA, 2009d). Essa hidrelétrica é parte de amplo acordo de cooperação energética dos governos do Brasil e do Peru, que visam atender à demanda energética dos dois países nos próximos anos. Para a implantação dessa usina, serão

necessárias também a realocação de 123 quilômetros de rodovias e 1.100 quilômetros de linhas de transmissão, gerando um investimento total em torno de US\$ 4 bilhões.

No início de 2009, conquistou-se um contrato no país na área de saneamento básico, com a Empresa Peruana de Águas S/A, OAS, para a elaboração de um projeto de construção de um sistema de captação, adução e bombeamento de água para consumo humano no departamento de Junin, no Peru (INFORMATIVO ALPHA, 2009b). De acordo com a mesma fonte, o valor do contrato foi de US\$1.100.000,00.

Em julho de 2009, a empresa conquistou dois novos contratos no país. O primeiro, contrato de supervisão das obras civis, fornecimento, montagem eletromecânica e comissionamento da Central Hidrelétrica La Virgen, na Província de Chanchamayo. O segundo contrato, na província de Cajamarca, envolve a realização de serviço de supervisão da obra de melhoramento da Estrada de San Pablo a San Miguel de Pallaque.

No final de 2009, a Alpha foi vencedora de uma licitação para realizar os estudos de impacto ambiental e viabilidade econômica de um projeto de irrigação no Rio Tumbes. Esse projeto será realizado na Província de Tumbes, no norte do País, na divisa com o Equador.

Percebe-se que a Alpha está conseguindo inserir-se no mercado peruano, conquistando uma variedade de contratos nas diferentes províncias do país.

#### **4.2.5.5. Estados Unidos da América**

Em setembro de 2008, a Alpha abriu o seu escritório nos Estados Unidos da América. O mesmo está localizado na cidade de Denver, no Estado do Colorado.

O escritório inicialmente está tendo como objetivo apoiar as atividades da empresa no país no que se refere ao projeto de xisto betuminoso no Estado de Utah. Esse projeto com a Petrobras Internacional, envolvendo tecnologia Petrosix, prevê um estudo de viabilidade comercial de um empreendimento com capacidade de produção de 50 mil barris de óleo de xisto por dia, envolvendo mina, retortagem e *upgrading* do óleo.

O projeto com a Petrobras tem sido visto como um primeiro passo da empresa no mercado dos Estados Unidos. Possibilidades de projetos na área de exploração de gás natural poderão surgir dentre as atividades do escritório, já que os Estados de

Colorado e Utah são ricos nesse recurso. A empresa, atualmente, busca também oportunidades na área de energia a partir de fontes renováveis.

Os pronunciamentos do Presidente Barack Obama de apoio ao desenvolvimento de fontes renováveis de produção de energia nos Estados Unidos levam a Alpha a acreditar no desenvolvimento de novas oportunidades de trabalho nesse mercado.

#### **4.2.5.6. Panamá**

No mês de abril de 2009, a empresa assinou um contrato com a estatal *Empresa de Generación Eléctrica S.A. - EGESA* para construção em regime de EPC da PCH Remigio Rojas, localizada na província de Chiriqui, no Panamá. O PCH terá uma potência estimada de 6,5MW, uma linha de transmissão de 10 quilômetros e 18 meses para ser construída (INFORMATIVO ALPHA, 2009d).

Para desenvolver esse projeto, foi necessário constituir um escritório local, o qual está recebendo apoio dos escritórios de Florianópolis e do México para a consecução dos trabalhos. O estabelecimento desse escritório local foi uma exigência contratual, explicou uma assessora comercial da área internacional da empresa em entrevista.

A expectativa gerada por esse contrato foi bastante positiva, por se tratar de um país receptivo ao investimento estrangeiro e inserido em uma região que apresenta potencial hídrico pouco explorado para a geração de energia. A empresa espera, por esses motivos conseguir desenvolver novos negócios no país.

#### **4.2.5.7. Outros países e projetos**

A Alpha também desenvolve projetos em outros países. Na Argentina, a empresa tem um contrato já em andamento para a construção de uma unidade para aproveitamento hidrelétrico, em parceria com as empresas Andrade e Gutierrez e Isolux. Há outras oportunidades no país no que se refere à geração térmica, infraestrutura e a construção de uma unidade de aproveitamento hidroelétrico no Rio Uruguai.

No Paraguai, há potencial de se atuar em obras de infraestrutura com um sócio local, como por exemplo, na supervisão de estradas. Novos negócios poderão surgir dependendo da política do novo governo do país.

O Nepal é outro país que vem merecendo atenção especial da Alpha. Nesse país, a empresa está desenvolvendo, com parceiros da Índia, o projeto da unidade de aproveitamento hidroelétrico de *Lower Arun*, com capacidade produtiva de 400 megawatts. Essa unidade, localizada na Cordilheira do Himalaia, apesar de estar em território nepalês, está sendo construída para fornecer energia para a Índia. O país é atrativo, pois apresenta um dos maiores potenciais de geração hidrelétrica do mundo, estimado em torno de 80 gigawatts (INFORMATIVO ALPHA, 2009a). Para desenvolver esse projeto, a Alpha criou uma empresa de propósito específico, denominada *Alphapower International Engineering*, na qual também é sócia a Companhia Paranaense de Energia – COPEL com 49% do capital (ALPHA ENGENHARIA S.A., 2005).

Segundo o diretor internacional, a experiência da Alpha em obras binacionais, na Argentina, Angola, Namíbia e Brasil, e o fato da empresa ser brasileira auxiliaram na conquista desse trabalho. As empresas indianas de construção dominam o mercado do Nepal. Porém, o governo nepalês não deseja se tornar demasiadamente dependente de empresas indianas e, por isso, optou por trabalhar com empresas reconhecidamente capacitadas de outro país. Atualmente, é possível encontrar, além de empresas brasileiras de construção, também empresas norueguesas e australianas.

Moçambique é um país que está recebendo atenção especial da empresa, especialmente na área de projetos de aproveitamento de barragens. O país africano apresenta oportunidades que poderão ser exploradas. A construtora Fidens de Minas Gerais poderá ser um parceiro da Alpha nas atividades no país. A empresa já atuou em Moçambique prestando serviços nas atividades de mineração da Companhia Vale do Rio Doce.

A Colômbia é outro país onde a Alpha está estabelecendo operações. O Presidente da empresa afirma que a Colômbia é uma das economias mais bem administradas da América do Sul e, por isso, apesar de ser uma economia muito menor do que a brasileira, acaba sendo mais interessante. Nesse país, a empresa foi pré-qualificada para atuar em um contrato na área de petróleo e gás. A pré-qualificação foi realizada pela Ecopetrol S.A., empresa petrolífera estatal colombiana, e teve como objetivo contratar EPCs para unidades de processo em refinarias e complexos petroquímicos, assim como para o projeto de modernização da refinaria de Barrancabermeja. Essa conquista permitirá à empresa brasileira concorrer em serviços

de engenharia que fazem parte de um investimento total previstos em US\$ 12 bilhões para os próximos cinco anos, destinados pela Ecopetrol, para ampliação e modernização de suas refinarias (INFORMATIVO ALPHA, 2009f).

No final de 2009, a empresa foi qualificada, em consórcio com a OAS e a empresa argentina Argentina Electroingenieria para construir uma hidrelétrica com potência para 637 MW na Província de Neuquén, na Argentina. A hidrelétrica denomina-se Aproveitamento Multipropósito Chuhuido I e a participação da Alpha será de 10% (INFORMATIVO ALPHA, 2010).

Projetos desenvolvidos para determinados clientes também poderão levar a empresa a desenvolver projetos em outros países. A empresa Dedini Indústrias de Base poderá ser uma parceira da Alpha na construção de plantas de produção de etanol no exterior. Estão sendo considerados projetos no Caribe, na África e na Austrália.

A Petrobras poderá oferecer participação no desenvolvimento de projetos de processamento de óleo a partir de xisto betuminoso, utilizando a tecnologia Petrosix da Petrobras. Projetos futuros de Petrosix poderão gerar contratos de US\$1 bilhão de dólares cada um, em países como Jordânia, Marrocos (em parceria com a Petrobras e a Total) e Estados Unidos da América. A Alpha realiza estudos para a utilização da tecnologia Petrosix nesses mercados. Outras oportunidades junto às operações da Petrobras nos Estados Unidos poderão surgir nas áreas de petróleo e gás.

A empresa siderúrgica italiana Danielli estabeleceu uma parceria com a Alpha para que fossem executados projetos de engenharia básica no Brasil para três plantas siderúrgicas: na Rússia, no México e no Peru.

A empresa alemã Thyssenkrupp contratou a Alpha para o desenvolvimento de um projeto básico de engenharia para implantação de uma unidade industrial na China, em 2008. A unidade da empresa alemã na China servirá para a produção de peças para motores de veículos. O projeto executivo, por exigência do governo local, será desenvolvido por uma empresa chinesa.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 5.1. Estratégias da Organização

#### 5.1.1. Estratégias

As estratégias utilizadas pela Alpha foram percebidas de maneira diferenciada pelos diferentes gestores entrevistados. Contudo, pode-se observar que não houve nenhuma dissonância entre as percepções dos entrevistados quanto às estratégias da empresa e aquilo que vem sendo praticado.

O Presidente da Alpha descreveu estratégia como tendo dois focos claros. O primeiro como a atuação no campo da engenharia de forma mais ampla, assumindo responsabilidades maiores, utilizando a sua capacidade de engenharia e de compras, para poder integrar a construção com a montagem e entregar o empreendimento completo.

A segunda estratégia foi começar a investir em geração de energia elétrica, transmissão de energia elétrica e outros investimentos que ocorreram. Essas estratégias foram contextualizadas pelo Presidente da empresa em três grandes negócios: a) engenharia e gerenciamento; b) empreitadas integrais; c) geração de energia de bases renováveis; d) construções oceânicas (uma área nova alavancada pelos investimentos na exploração de petróleo na camada do pré-sal).

Um dos Vice-Presidentes, por exemplo, fez questão de ressaltar que a estratégia está assentada nos três pilares que a empresa vem se dedicando nos últimos tempos: 1º) petróleo e gás; 2º) energia e; 3º) infraestrutura. Essa lista de prioridades revela também, segundo o mesmo entrevistado, a ordem de importância dos diferentes setores na estratégia da empresa nos próximos anos.

As relações com a Petrobras e as oportunidades geradas pelo descobrimento de petróleo na camada do pré-sal no Brasil deram a essa área um novo impulso dentro da empresa. Essa informação foi corroborada pela assessora comercial da área internacional e pelo Presidente da empresa. No que se refere à exploração de petróleo na camada do pré-sal, Benetti (2010) mostra que a empresa venceu uma licitação para o seu primeiro projeto nessa área, que se traduziu em um contrato de US\$3,5 bilhões de dólares para construir cascos de plataformas marítimas da Petrobras. Esses cascos são navios que ficam próximos de plataformas para estocagem de até 80 mil barris de

petróleo/dia, informa o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos (BENETTI, 2010).

Isto reforça o entendimento de Coimbra e Soares (2010), que a empresa negocia a compra de um estaleiro para poder atender à crescente demanda por navios da Petrobras, por conta da exploração de petróleo na camada do pré-sal. Essa é uma nova área de atuação da empresa, mas que promete muitos investimentos em virtude do volume de petróleo e dos recursos necessários para a sua exploração.

Um diretor da empresa, de maneira bastante objetiva, apontou que, na sua percepção, a estratégia da empresa é concentrar as suas energias e recursos em projetos do tipo EPC ou empreitada completa. Destaca, ainda, que, dentro dessa estratégia, a empresa busca diferenciar-se dos seus concorrentes, oferecendo-se também para gerir os empreendimentos construídos, constituindo-se naquilo que, no mercado, denomina-se EPCM (*Engineering Procurement Construction and Management*). Esse tipo de comportamento diferencia a Alpha de empreiteiras que têm o seu interesse focado exclusivamente na construção e na execução do projeto.

A estratégia focada em EPCs foi a mais enfatizada por parte de todos os entrevistados. Isso é um reflexo da realidade atual que vive a empresa, e reflete onde ela está concentrando investimentos e recursos. Há clareza entre os dirigentes e colaboradores no que se refere a essa estratégia organizacional.

Os gestores entrevistados, nos níveis tático e operacional, destacaram outros elementos que, certamente, devem fazer parte da orientação estratégica da empresa. Uma gestora da área comercial nacional destacou que a estratégia da empresa é focar-se na seletividade de projetos para poder dedicar-se àqueles que realmente permitirão à empresa continuar a manter o seu ritmo de crescimento.

Segundo essa gestora, a empresa não pode desperdiçar seus limitados recursos com projetos que não sejam realmente importantes para a empresa manter o seu crescimento. Ela cita a metáfora da costureira para retratar a realidade da Alpha: *“No começo da carreira só faz pequenos consertos. Porém, depois que se torna conhecida, só quer fazer alta costura”* (ENTREVISTA).

Foi ainda destacado que antes havia muito trabalho e pouco dinheiro envolvido nos projetos. Segundo ela, de forma bem humorada, descrevendo esse mesmo período: *“até banheiro em aldeia indígena nos fazíamos”* (ENTREVISTA).

A estratégia de selecionar os projetos que a empresa deseja se envolver é bastante apropriada para a realidade vivida pela organização atualmente, em virtude do intenso ritmo de crescimento pelo qual vem passando. Um dos problemas gerados pelo crescimento da organização é a dificuldade de acompanhá-lo com contratação de mão de obra especializada. Um fato agravante a ser mencionado nesse contexto é a atual carência de engenheiros no mercado de trabalho brasileiro.

O gerente administrativo da área internacional destacou que a estratégia da empresa passa também pelo gerenciamento das parcerias estratégicas da empresa. Essa é uma estratégia importante já que muito do que é desenvolvido pela Alpha é feito de forma colaborativa com outras empresas. Portanto, essa estratégia tem grande importância na consolidação do crescimento da organização tanto no Brasil quanto no exterior.

O gerente técnico operacional da empresa acredita que a estratégia da empresa é diversificar as suas atividades em novos mercados, como uma forma de reduzir a sua dependência em certos setores. Essa também pode ser considerada uma estratégia importante porque é uma tentativa de fazer com que a empresa não se torne “refém” de um único mercado. Esse mesmo gerente afirmou que “*a empresa precisa abrir novas fronteiras*”. Outros entrevistados reforçaram a relevância dessa estratégia.

Atualmente, a empresa possui grandes contratos com a Petrobras e desenvolveu uma dependência muito grande com essa empresa. Portanto, é possível compreender que essa estratégia seja uma forma de combater, principalmente, a dependência dos contratos da Petrobras. Um dos entrevistados, o *controller* da empresa chegou a afirmar que a sua preocupação com dependência não é exclusiva com a Petrobras, mas com o setor governamental como um todo.

A consolidação da empresa no Brasil também foi ressaltada como uma estratégia importante por vários entrevistados. Para eles, a importância dessa estratégia vem do fato da Alpha não ser ainda uma empresa muito conhecida no mercado nacional. Segundo um coordenador da empresa, ela necessita firmar-se como uma grande empresa no contexto nacional.

Uma colaboradora da área comercial doméstica apontou como uma das estratégias mais importantes da Alpha, a de formação de preço. Para ela a importância dessa estratégia é muito grande, pois ela irá definir se a empresa conseguirá conquistar uma licitação e ainda ganhar dinheiro no contrato. Segundo ela:

*A estratégia de formação de preço é importantíssima para a organização, já que é com base nessa que é possível ganhar ou perder uma licitação. Houve um caso em que a Alpha perdeu uma licitação no Brasil por R\$1,50. Outro fator importantíssimo da estratégia de preço é que ela precisa ser bem definida para assegurar que a empresa não irá perder dinheiro no projeto. (ENTREVISTA)*

A estratégia de internacionalização é também descrita como um elemento importante na matriz estratégica da empresa. Segundo depoimento do Presidente,

*[...] a questão passa muito mais por estratégia do que por volume de negócios. Um exemplo para nós é a Odebrecht, uma empresa que partiu de uma operação exclusivamente nacional para um modelo de negócio que tem 70% de suas receitas operacionais oriundas do exterior. Hoje, porém, o mercado brasileiro está crescendo, a participação da Odebrecht no mercado interno está crescendo, mas ela manteve a sua participação no mercado externo. Pode até haver diminuído a relação de mercado externo e interno. Você não pode ver o mercado externo como um complemento do mercado interno. (ENTREVISTA)*

Essa afirmação revela que a internacionalização da empresa é vista como um elemento de desenvolvimento e aprendizagem organizacional, com vistas a dotar a empresa de maior competitividade. A área internacional, portanto, não é vista como uma opção momentânea de alternativa de negócios, mas uma opção de direção estratégica.

A Odebrecht é citada como um exemplo de empresa de ramo de construção que tenha se internacionalizado. Atualmente, a referida empresa é considerada a empresa brasileira mais internacionalizada, com 70,9% da sua receita líquida vindo de operações fora do Brasil, além de 60% dos funcionários e 70% dos ativos também estarem no exterior (MATOS, 2010).

A estratégia de internacionalização da Alpha guarda semelhanças com a abordagem comportamental que foi descrita por Johanson e Vahlne (1977; 2006). As semelhanças estão no fato de a empresa se internacionalizar de forma gradual, na medida em que vai apreendendo com as suas experiências internacionais. O aprendizado no processo de internacionalização é considerado um elemento central para a empresa, bem como para os autores da escola comportamental de internacionalização (MEYER; GELBUDA, 2006).

Por último, é relevante destacar uma estratégia que, apesar de pouco citada nas entrevistas realizadas, apresenta relevância na atual fase de intenso crescimento pelo qual a empresa atravessa: a sua reorganização administrativa. Essa estratégia tem a sua importância relacionada ao fato de a empresa ter crescido muito nos últimos anos e não ter conseguido acompanhar esse crescimento com a sua estrutura administrativa. Por essa razão, diversas medidas estão sendo tomadas no intuito de melhor adequá-la.

Ao serem questionados acerca da avaliação das estratégias da empresa, a grande maioria dos colaboradores entrevistados acredita que as estratégias estão conduzindo-a ao sucesso. Alguns entrevistados inclusive citam o crescimento e os números do desempenho da organização para ilustrar a eficácia das estratégias.

Quatro gestores entrevistados, do nível tático e operacional da empresa, fizeram questão de enfatizar que, para melhorar as estratégias e o desempenho da organização, será necessário profissionalizar a administração da empresa e estruturá-la melhor. Essa estruturação é tida como uma condição necessária para suportar o crescimento presente e futuro da empresa.

Três gestores entrevistados, do nível tático e operacional, destacaram a falta de um planejamento estratégico como um problema que, caso solucionado, poderia auxiliar a empresa no alcance de seus objetivos. Apesar desses comentários, o Presidente da empresa afirmou acreditar que o sucesso da Alpha se deve ao fato de ter estabelecido uma visão e ter trabalhado para torná-la realidade. Isso demonstra que a empresa tem um planejamento no seu nível estratégico, mas o mesmo, muitas vezes, não é claro para unidades táticas e operacionais da empresa.

Outros dois entrevistados do nível tático destacaram a falta de integração entre as diferentes unidades da empresa como um dos dificultadores ao alcance das estratégias e objetivos da Alpha. Para eles, a empresa, frequentemente, trabalha como se houvesse várias ilhas independentes, trabalhando cada uma para atingir os seus objetivos sem a preocupação com a integração com o conjunto.

A preocupação com a reorganização administrativa da organização e a sua profissionalização mostraram-se mais presentes entre os depoimentos dos gestores entrevistados no nível tático e operacional, do que entre os gestores do nível estratégico. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para auxiliar a organização nessa fase de grande crescimento, por exemplo, foi citada por apenas três gestores entrevistados, sendo que nenhum deles era do nível estratégico.

Percebe-se, com base nas entrevistas, que todos os entrevistados crêem que a organização esteja se utilizando das estratégias corretas, ainda que haja diferentes interpretações do que sejam as estratégias da Alpha. Foram apontados, principalmente, fatores internos como elementos dificultadores do alcance das estratégias da empresa, como a falta de planejamento, organização e integração das suas diversas atividades.

### **5.1.2. Desafios da empresa**

Os depoimentos dados pelos gestores da empresa chamam atenção para distintos fatores que desafiam a Alpha. Quatro gestores entrevistados, no nível tático e operacional, acreditam que os maiores desafios encontram-se internamente.

A assessora da área de relações com o mercado citou que o maior desafio é manter a equipe qualificada de engenheiros com o crescimento que está sendo projetado para a empresa. Já o gerente administrativo da área internacional apontou a estruturação interna como um fator fundamental para que a empresa possa melhor adaptar-se a essa fase de crescimento.

A renovação da administração da empresa é também um importante desafio, uma vez que está sendo promovido internamente um processo de renovação dos quadros diretivos. Segundo o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos da empresa, esse processo precisa ser conduzido de maneira que a empresa não perca desempenho e contatos. O diretor internacional da empresa também manifestou a mesma preocupação: renovar a administração e manter o mesmo nível de desempenho.

Uma assessora da diretoria internacional expressou que, na sua visão, o maior desafio da empresa será manter o seu padrão de qualidade em projetos de empreitada completa no exterior, já que no exterior é difícil de se encontrar mão de obra qualificada. Além disso, em alguns países, a incorporação do custo da mão de obra local pode tornar a operação muito cara.

Esse é um importante desafio, considerando que a maioria dos países onde a empresa atua são países que não têm tradição na formação de engenheiros para atuarem em obras com a complexidade das desenvolvidas pela Alpha. A preocupação dessa funcionária está muito relacionada à opinião de um diretor da empresa, conforme relatado abaixo.

O diretor internacional da empresa mencionou como principal desafio o controle dos custos da empresa. Para ele,

*[...] a Alpha também está em uma posição em que não consegue ter os custos baixos de uma pequena empresa de engenharia e nem tampouco as vantagens de escala de uma grande construtora. Ela está, portanto, em uma posição intermediária que é perigosa e representa outro desafio. (ENTREVISTA)*

O depoimento do diretor revela uma preocupação importante no que se refere ao posicionamento estratégico da empresa no mercado. Para ele, a Alpha necessitará fazer uma opção de voltar a ser uma pequena empresa de consultoria ou disputar mercado com as grandes empresas. Caso permaneça na posição intermediária, correrá o risco de ser esmagada pelas grandes e pequenas.

Na ótica de um dos Vice-Presidentes, os principais desafios são dois: 1) fazer uma substituição bem feita da atual gestão para executivos mais jovens, de modo a não perder qualidade, clientes e conexões; 2) aprimorar a governança corporativa e os sistemas de gestão da empresa. Para tanto, será necessário ser mais transparente e desenvolver projetos ambientalmente mais corretos.

Dois gerentes da empresa destacaram que os principais desafios da empresa estão relacionados à empresa conseguir manter o seu *market share* em um setor tão competitivo como o de engenharia. Para eles, o grande desafio é manter-se grande entre os grandes *players* do setor.

Outro desafio interno, apontado por um coordenador e pelo *controller* da empresa, foi a dependência nos negócios com a Petrobras. Eles acreditam que a organização precisaria diluir os seus negócios entre outros clientes para não se tornar tão vulnerável a qualquer alteração de cenário na petrolífera brasileira. O Presidente da empresa, porém não comunga da mesma opinião, segundo ele:

*[...] a Petrobras é a maior empresa do Brasil e quanto mais ela contratar de nós melhor. Quanto mais eu puder diminuir a dependência deles melhor. Sem dúvida, o mercado brasileiro de petróleo e gás é o maior mercado no país de engenharia que se tem hoje indiscutivelmente. (ENTREVISTA)*

A afirmação do Presidente da empresa mostra que a Petrobras é um grande cliente para qualquer empresa e, por isso, não pode abrir mão de oportunidades de negócios com uma empresa como essa. O Presidente da Alpha acredita ainda que seja possível ter mais negócios com a Petrobras.

Isto vem ao encontro daquilo que Coimbra e Soares (2010) acreditam que seja o volume de negócios que a Petrobras pode oferecer à Alpha. Eles afirmam que a Petrobras quer comprar 28 navios sonda para exploração de petróleo, na camada do pré-sal, por um valor em torno de US\$28 bilhões. Os mesmos autores ainda informam que a Alpha já entregou toda sua documentação para participar desse processo de licitação. Isso demonstra o volume de recursos financeiros que a empresa petrolífera brasileira estará investindo nos próximos anos no Brasil. É, justamente, dessa onda de investimentos no setor que a empresa não deseja estar fora.

Em relação aos desafios externos, duas assessoras da empresa, uma da área internacional e outra da área de propostas comerciais domésticas, apontaram como desafio futuro a crise econômica mundial, que, na época da entrevista, no primeiro semestre de 2009, estava preocupando empresas e governos por todo o mundo. Uma das entrevistadas, assessora da área comercial internacional, destacou que, na época, algumas obras e investimentos da empresa foram postergados em função da crise mundial. No cenário atual, porém, essa talvez não seja mais uma ameaça para a organização, já que a economia mundial retomou o seu ritmo de crescimento.

Outro desafio externo apontado pela mesma entrevistada foi a falta de percepção dos gestores, dos setores público e privado, da necessidade de investimentos em energia. De acordo com essa mesma entrevistada:

*As pessoas não se dão conta de que é necessário investir em energia para poder consumi-la. Estima-se que, caso não sejam investidos em torno de três a quatro mil megawatts por ano em energia, faltará energia no futuro no mundo. (ENTREVISTA)*

Outro desafio externo apontado pelo Presidente e por um dos Vice-Presidentes da empresa é a carência de mão de obra capacitada para trabalhar na área de engenharia no Brasil. Nas palavras do Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos, a empresa tem, hoje, mais de 800 engenheiros e, por isso, não enfrenta ainda falta desses profissionais, mas acredita que, no futuro, haverá uma carência grande de pessoal capacitado para atuar na área de engenharia no país (BENETTI, 2010). Esse tipo problema pode levar a empresa a enfrentar dois problemas: 1º) aumentar os seus custos operacionais indo contratar profissionais em outros países, conseqüentemente, reduzindo sua competitividade no que se refere a custos; 2º) reduzir o seu ritmo de crescimento, devido à falta de capacidade.

A preocupação com falta de pessoal capacitado para atuar no setor de construção no Brasil é corroborada pela reportagem de Brito (2009). Nessa, mostra-se que a procura por profissionais nos próximos anos será intensa e que não haverá mão de obra especializada para atuar no setor, especialmente porque as instituições formadoras de profissionais não conseguirão dar conta da demanda. A busca por profissionais capacitados pode ser atribuída a uma variedade de fatores como o crescimento da economia brasileira, a expansão de programas de crédito e estímulo à construção, além das obras específicas da Copa do Mundo, das Olimpíadas e da exploração do petróleo da camada Pré-Sal.

Esse certamente será um gargalo não somente para a Alpha, como para todas as empresas do setor, uma vez que as perspectivas de aumento da atividade do setor são grandes nos próximos anos. Esse fato causa preocupação também nas operações internacionais da empresa, pois ela poderá ter que reduzir a sua participação em contratos em outros países, já que a equipe técnica da empresa no Brasil não tem condições de atender as demandas *offshore*.

Ao se manifestar sobre o futuro da empresa, o gerente técnico e operacional da área internacional descreve as suas preocupações com o futuro da empresa. Na sua visão, *“é fácil crescer em um mercado onde todos crescem. A luta para se manter grande é muito dura. Além disso, o câmbio também está atrapalhando a empresa e os salários no Brasil estão muito altos”* (ENTREVISTA).

Todas essas preocupações com o ambiente externo da organização reforçam o entendimento que Aldrich e Pfeffer (1976), Duncan (1972), Scott (2001) e Bulgacov *et al* (2007) já haviam destacado quando mostraram que o ambiente organizacional exerce uma grande influência sobre as estratégias e a forma das empresas se comportarem. A negligência e a falta de habilidade de se gerenciar, compreender e responder ao mesmo podem resultar em uma perda de competitividade organizacional.

Com base na percepção dos administradores da empresa entrevistados, identifica-se uma maior preocupação com fatores internos da própria organização. Na percepção deles, a própria Alpha poderá ser um problema para o futuro da empresa, muito mais do que elementos externos à organização.

### 5.1.3. Estratégias Colaborativas

Todos os entrevistados ressaltaram a importância de estratégias colaborativas da empresa, principalmente naquelas com os seus concorrentes. A maioria dos entrevistados fez questão de frisar que esse tipo de estratégia é fundamental para a complementaridade das capacidades e dos recursos da Alpha.

Alguns entrevistados afirmaram que a escolha das empresas com as quais se irá fazer alguma espécie de associação é vital, uma vez que será necessário identificar quais são os atributos, recursos e capacidades que são desejáveis dos concorrentes. Como afirmou uma gestora da área comercial que atua na área de propostas: “*Há concorrentes que tem muita experiência e é preciso aproveitar os pontos fortes deles*”. Outra entrevistada, gestora da área de relações com o mercado, destacou que as parcerias complementam o *know how* da empresa.

Essa mesma entrevistada fez questão de salientar que alianças se fazem necessárias quando algum concorrente possui algum contrato ou algum contato específico, que possa auxiliar a empresa a conquistar um projeto. Portanto, pode-se perceber que parcerias são formadas com o intuito de agregar também contatos e relacionamentos que poderão ajudar, de alguma maneira, em seus projetos, revelando também uma manifestação de estratégia política.

Já para um dos Vice-Presidentes, uma parceria necessita, sobretudo, somar qualificações e dividir riscos. Por se tratar de um setor que trabalha com muita alavancagem financeira e projetos que envolvem grandes investimentos, os riscos envolvidos são bastante grandes. Por essa razão, não há dúvidas de que a diluição do risco do empreendimento é um motivador importante da formação de parcerias. Para Barney (1997), a diluição do risco é descrito como um dos motivadores da formação de alianças entre empresas.

A cooperação com os concorrentes costuma ser um motivo de preocupação de muitos setores. Nesse ramo, porém essa é uma característica do setor e as empresas sabem fazer a separação entre os momentos em que estão competindo e os que estão cooperando. Na visão de uma entrevistada da área comercial, voltada ao mercado doméstico: “*as empresas sabem separar a cooperação da competição e não têm maiores problemas com isso*” (ENTREVISTA).

Quando perguntado a acerca de embargos judiciais a licitações ganhas por outras empresas, o Presidente da empresa fez questão de afirmar que: *“ninguém gosta de perder. Se você ganha uma licitação e o outro não gosta, ela vai tentar embargar, mas isso faz parte do jogo. Não tem nenhum problema”* (ENTREVISTA).

Uma assessora da área comercial nacional da empresa destacou que, quando uma empresa sente-se prejudicada, é natural que ela busque maneiras de lutar por aquilo que deseja e isso envolve também entrar na justiça para embargar o resultado da licitação. Isso não é motivo para destruir a relação entre duas empresas, mas uma condição de disputa de mercado.

Para ilustrar, o Presidente da empresa fez questão de citar que *“a Odebrecht teve uma briga forte com a Camargo Corrêa no Rio Madeira; porém, agora as duas já estão aliadas novamente no Belo Monte”* (ENTREVISTA). Ao fazer referência ao Rio Madeira e ao Belo Monte o Presidente referiu-se a dois dos maiores projetos de construção de usinas hidrelétricas que estão sendo construídos no país, respectivamente nos Estados de Rondônia e Pará.

Nesse mercado, as empresas estão acostumadas a competir em um mercado e colaborar em outro. Uma entrevistada fez questão de apontar a existência de uma política de boa vizinhança entre as empresas. Mesmo assim, segundo ela, alguns cuidados são tomados para evitar que, durante o trabalho de cooperação, os funcionários da empresa concorrente tenham acesso a informações que não sejam necessárias ao projeto. Há inclusive cuidados que são recomendados aos funcionários nas horas de folga quando os mesmos estiverem na companhia de funcionários da concorrência.

Para o Presidente da empresa, *“as empresas de engenharia não têm nenhum problema em se associar a uma determinada empresa em uma obra e ser concorrente dela em outra. Isso não é problema”* (ENTREVISTA). Como se pode perceber, essa característica é tratada como algo normal e corriqueiro no mercado.

Para um diretor da empresa, a Alpha sempre atua em parceria com outras. Ela é a única empresa de engenharia que está entre as sete maiores empresas do setor no país e que tem parcerias com todas as outras maiores, o que demonstra que parcerias com outras empresas de engenharia são um componente central na atuação da empresa.

A cooperação e o desenvolvimento de relacionamentos com outras empresas foram descritas como características marcantes de empresas prestadoras de serviços de engenharia. Conforme já descrito por Mazzola e Oliveira Jr. (2006), por se tratar de um

mercado intensivo em conhecimento, empresas desse setor utilizam-se de relações entre si para complementar o seu *know how*.

A Alpha, por ser uma empresa que tradicionalmente posicionou-se como uma empresa de engenharia consultiva, sempre desenvolveu muitas parcerias com as grandes construtoras. Segundo um coordenador da empresa, o aprendizado com as grandes empresas se faz necessário, principalmente no exterior, onde elas possuem mais experiência do que a Alpha. Esse mesmo coordenador destacou que a Odebrecht, por exemplo, tem 75% da sua receita oriunda das suas operações internacionais.

Outro funcionário entrevistado fez questão de afirmar que, devido à mudança de perfil da empresa, as associações com outras empresas serão uma realidade cada vez mais presente, uma vez que ela estará sempre buscando atuar junto a algum consórcio ou *joint venture*. Uma empresa que atua como EPCista costuma dividir partes do projeto com os seus parceiros mais especializados, já que é muito difícil fazer as coisas sozinho.

Essa mudança de perfil da Alpha, porém não foi muito bem recebida pelos antigos parceiros da empresa. Uma colaboradora da assessoria comercial internacional destacou que a entrada da empresa com força no mercado de EPCs está fazendo com que grandes empreiteiras, como Andrade Gutierrez e Queiroz Galvão, vejam a empresa com desconfiança e evitem cooperar com ela em outros projetos. Essa reação se dá devido ao fato das grandes empreiteiras estarem vendo que a Alpha está invadindo o “terreno delas”, acredita a mesma colaboradora.

Outro aspecto presente na estratégia colaborativa das empresas de engenharia são os chamados “consórcios paralelos”. Esse tipo de prática é descrito por Lo Prete e Souza (2010) e Nogueira (2010) como uma prática ilegal, utilizada por construtoras para driblar as leis de licitação e repartir contratos entre si.

Barney (1997), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) confirmam a existência desses comportamentos políticos clandestinos no intuito de superar os seus concorrentes. É importante frisar que a Alpha não tem qualquer envolvimento nessas obras ou nas investigações conduzidas pela Polícia Federal brasileira.

A lógica das parcerias aplica-se também à estratégia internacional da empresa. Um diretor entrevistado destacou que:

*[...] a Alpha faz o mesmo lá fora; portanto é mais fácil ela ser aceita nos mercados estrangeiros, pois ela traz o know how da engenharia, do procurement e da gestão. Enquanto que a construção fica por conta de uma empresa local. Isso é*

*vantajoso para o país que recebe a transferência de conhecimento e tecnologia. (ENTREVISTA)*

Essas associações com empresas locais permitem também aprendizado organizacional, uma vez que possibilitam conhecer a forma como as outras empresas desenvolvem o seu trabalho, assim como oportunizam aumentar a integração com a comunidade local, uma vez que eles a conhecem em profundidade.

Para o diretor internacional da Alpha, é importante contar com as outras empresas locais como apoio, uma vez que conhecem, como ninguém, as características e particularidades locais. Essas relações associativas permitem também que a empresa reduza o seu risco de exposição política no seu novo ambiente de atuação.

Um exemplo disso pode ser dado pelo consórcio formado para construir uma hidrelétrica na Argentina no final de 2009. Para desenvolver o projeto de construção do Aproveitamento Multipropósito Chuhuido I, a empresa formou um consórcio com a brasileira OAS e a empresa argentina Argentina Electroingenieria. Dessa forma, por se tratar de um mercado de difícil atuação, a Alpha associou-se com uma grande empresa brasileira e um parceiro local para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso.

Isso corrobora as descobertas de Delios e Henisz (2000) e Henisz (2000). Esses autores já haviam ressaltado a importância de se ter parceiros ou sócios para se reduzir a exposição a riscos políticos, até mesmo o risco de expropriação. Para Barney (1997), as estratégias colaborativas são uma forma de se diluir os riscos de um empreendimento. Johanson e Vahlne (2006) destacam a importância dos relacionamentos nas operações internacionais, pois eles agregam conhecimento, capacidades e oportunidades às empresas envolvidas. Pode-se perceber que a redução de riscos, sejam eles políticos ou não, é também um fator que leva a Alpha a se utilizar de formas de colaboração com outras organizações.

Delios e Henisz (2000) também comentam que a participação dos sócios locais tende a ser menor quando a empresa aumenta a sua experiência internacional. Essa afirmação dos autores pode ser visualizada na experiência internacional da Alpha, uma vez que, na medida em que está ganhando experiência internacional, a empresa está revendo as suas estratégias colaborativas. Como foi apontado pelo Presidente da empresa, quando afirmou que os sócios locais da Alpha eram importantes, mas, a longo prazo, essas sociedades deverão ser revistas de maneira que os sócios possam contribuir mais com a empresa.

Ao abordar esse assunto, o Presidente complementa, enfatizando que, para que uma sociedade funcione em um ramo como o de engenharia, é importante que os sócios sejam parecidos tanto na sua capacitação, quanto na absorção de novas tecnologias, caso contrário, terão dificuldade em trabalhar juntos. Segundo ele:

*[...] muitas vezes o que fazemos são consórcio, associações transitórias e sociedades determinadas para projetos específicos porque aí você tem condições de acoplar os dois lados. Em geral, no nosso negócio, a sociedade, como nós temos em Angola e no México, não são ideais; é um caminho que devemos revisar. Nunca limitei participação local, isto é muito importante. (ENTREVISTA)*

A importância atribuída às parcerias com empresas locais na Alpha corrobora o destaque dado às mesmas por Barney (1997). Segundo esse autor parceiros locais podem aportar, sobretudo, conhecimento regional, redes locais de distribuição e influência política local. Nachum (2010) aponta também outras vantagens das parcerias interorganizacionais de empresas multinacionais, como acesso a recursos e a criação de valor. Tudo isso pode, de alguma maneira, auxiliar na redução daquilo que Cuervo-Cazurra *et al* (2007) apontaram como sendo dificuldades de *foreignness*, bem como aumentar o *fit* da empresa com o seu mercado (MILLER, 1992; SIGGELKOW, 2003).

O mercado de serviços tem como característica básica a intangibilidade (GIANESI; CORRÊA, 1996); por isso os serviços de engenharia são muito dependentes de relações pessoais e da confiança entre as pessoas. Isso, muitas vezes, acaba sendo estabelecido depois que uma empresa se associa com outra e transfere a ela o seu prestígio e reputação.

Um tipo de colaboração muito frequente neste ramo de atividade são as parcerias transitórias, pois pressupõem uma colaboração específica em um dado projeto sem envolver vínculos permanentes em outras iniciativas da empresa. Grande parte dos projetos desenvolvidos pela empresa podem ser caracterizados dessa forma.

No momento em que a empresa conseguiu adquirir uma maior vivência internacional, foi possível questionar o desempenho dos seus sócios locais e vislumbrar novas formas de sociedade, até mesmo com outros parceiros. Não há dúvida de que o conhecimento advindo de uma maior exposição internacional da empresa permitiu a ela reavaliar, ser mais crítica e exigente em relação aos seus sócios, a exemplo do que já foi destacado pelo Presidente da empresa: a necessidade de as parcerias internacionais serem revistas.

A construção de estratégias colaborativas que permitam o desenvolvimento de sinergia e a complementaridade entre os parceiros, para a consecução de projetos de grande qualidade, emerge como uma das importantes formas de atuação da empresa. Um diretor da empresa fez questão de enfatizar que “*o diferencial da Alpha são as parcerias*”. As parcerias permitem às empresas envolvidas complementar os seus recursos e capacidades, uma vez que, sendo diferentes, cada empresa participante aporta suas habilidades ao arranjo. Os inúmeros benefícios que podem ser gerados em uma relação cooperativa foram listados de forma completa por Costa e Lopes (2010).

A formação das parcerias, porém, segue a racionalidade do projeto que está sendo considerado. Dependendo do projeto, é desenvolvido um tipo de estratégia colaborativa ou outro. Isso se torna evidente pelas palavras de um dos Vice-Presidentes da Alpha quando afirma que “*o tipo do projeto e suas circunstâncias definem a parceria*” (ENTREVISTA).

Muitas vezes, parcerias com empresas estrangeiras se fazem necessárias, mesmo para atuação em território nacional. Desde que essa parceria auxilie a empresa a ganhar um novo contrato e agregar valor a sua operação, não há restrições em desenvolvê-las. O Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos cita alguns exemplos de parcerias que a Alpha mantém atualmente com outras empresas. No contrato para a construção de cascos de plataformas marítimas para a Petrobras, a empresa está associada à empresa sueca GVA e à chinesa Cosco. Já no setor de concessão rodoviária, a Alpha conta com a parceria de uma empresa espanhola como sócia, na Bahia.

Outro exemplo de parceria com empresas estrangeiras é o projeto de reabilitação da hidrelétrica de Cambambe em Angola. Para esse projeto, houve a formação do Consórcio para Recuperação de Cambambe (CRC), com a participação das seguintes empresas, além da Alpha: Odebrecht (Brasil), Alstom do Brasil, Voith Siemens (Alemanha) e Elecnor (Espanha). Nesse projeto, há evidência de manifestação de estratégia política, já que várias de empresas de diferentes países se juntaram para formar um consórcio de maneira a terem maior capacitação e poder de barganha para conquistar o contrato.

Alianças com grandes empresas, controladas pelo governo, são também importantes, uma vez que dão maior poder e segurança as empresas envolvidas, devido à sua credibilidade, tamanho e poder. A Eletrobrás, quando se envolve em algum contrato, dá muita confiança e credibilidade às partes envolvidas. O poder de barganha

de um grupo de empresas aumenta com a presença de uma grande empresa estatal. Por isso, sempre há interesse que ela se envolva em determinadas partes do contrato. A experiência da Alpha demonstra que grandes empresas estatais são sempre muito bem vindas nos consórcios em que a empresa participa.

Apesar da importância da cooperação com outras empresas na estratégia da Alpha, a empresa faz questão de frisar que há que se tomar muito cuidado para que essas colaborações não se tornem dependências. Segundo a Alpha Internacional (2008b), a estratégia de alianças deve ser elaborada de maneira a não gerar dependências.

## **5.2. Internacionalização**

### **5.2.1. Estratégias de Internacionalização**

A internacionalização da empresa ocorreu a partir da idéia de diversificar as operações. O objetivo era reduzir a exposição ao risco de atuar em um único país, destacou o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos da Alpha. Para esse dirigente, o mercado de engenharia é muito volátil e, por isso, as condições de trabalho, no país de origem, podem não estar favoráveis ao desenvolvimento de negócios em uma determinada circunstância.

Ainda segundo o mesmo dirigente, há outras vantagens como abrir novos mercados, diversificar as oportunidades e qualificar os funcionários e a empresa. Para ele, a empresa recebe visitantes, os funcionários viajam, fazem cursos e aprendem idiomas, dentre outros benefícios. Isso deixa evidente que a empresa cresce qualitativamente e se enriquece com essa exposição internacional.

Uma variedade de respostas foram dadas no que se refere a estratégias de internacionalização, da mesma maneira conforme foi perguntado a respeito das estratégias da empresa.

No entendimento do gerente técnico e operacional da área internacional, as estratégias internacionais são duas: (a) prospectar novas oportunidades e (b) expor a empresa no exterior. Para ele, ainda hoje, a empresa é pouco conhecida no exterior e, por isso, precisa divulgar a sua marca e o seu trabalho na sua área de atuação. Esse gerente revela a preocupação em divulgar o nome da empresa para consolidá-la como um *player* no mercado internacional de serviços de engenharia.

Na percepção de uma assessora da área internacional da Alpha, a empresa tem investido muito nessas duas estratégias, as quais se materializam em muitas viagens de prospecção, apresentação da empresa e desenvolvimento de propostas. Todo esse esforço costuma ser apoiado pelo trabalho de uma equipe da área internacional que fica no Brasil.

Ainda a assessora da área comercial internacional da empresa entrevistada identificou a estratégia internacional da empresa de forma bastante operacional e prática:

*Pesquisar os mercados estrangeiros, buscar informações sobre os mercados internacionais e mostrar o que é a Alpha lá fora. O diretor internacional da Alpha tem concentrado muita atenção em viagens ao exterior que objetivam apresentar a empresa a potenciais clientes. A empresa também está constantemente buscando contatos e oportunidades não exploradas.*  
(ENTREVISTA)

A área internacional da empresa está sempre buscando novos contatos no exterior que possam auxiliar a empresa na conquista de novos contratos. Os contatos e o relacionamento são muito importantes nesse setor, já que a confiança do cliente na empresa e na engenharia utilizada precisa ser muito grande.

O Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos deixou claro que:

*[...] a empresa prestadora de serviços é muito interessante, ela é imbuída de muita relação pessoal. À parte de a empresa ser competente, o cliente está assinando o contrato com o diretor da empresa, confiando que ele vá cumprir.* (ENTREVISTA)

Independentemente de onde seja a operação da empresa, essas relações pessoais são desenvolvidas com o investimento de tempo. Portanto, “*você precisa ir montando estas relações com o tempo e no exterior é igual*”, afirma ele. Isso é uma manifestação explícita da prática de estratégias políticas na operação internacional da empresa.

A estratégia mais citada entre os entrevistados foi a de ampliar a participação nos mercados onde a empresa já atua. Um dos gerentes da área internacional afirmou que a empresa busca consolidar a sua presença internacional nos países onde já está inserida e utilizá-la como base para a entrada em novos mercados.

A estratégia é manter o foco na África portuguesa e na América Latina; a prioridade é para onde a empresa já está presente, afirmou o diretor da área, corroborando com a percepção exposta por seu subordinado. Um dos Vice-Presidentes

foi também bastante taxativo quando destacou que a estratégia internacional da Alpha está direcionada aos mercados da América Latina, do Cone Sul da África, dos Estados Unidos “*e só!*”.

O Presidente da Alpha corrobora essa visão de estratégia de atuação, sendo inclusive mais específico em relação à atuação no Cone Sul da África, especificando os mercados de Angola, Moçambique e África do Sul. Com isso, é possível perceber que a estratégia de internacionalização tem o seu foco de atuação bem definido.

A inserção no mercado da América Espanhola é algo mais fácil de ser vislumbrado e compreendido, dada a maior familiaridade que, em geral, os executivos da empresa costumam ter com esses mercados. O ambiente político, cultural e institucional desses países é mais similar ao brasileiro do que o de países europeus, asiáticos, norte-americanos ou africanos, fazendo com que estratégias utilizadas no mercado doméstico possam ser adaptadas ao mercado latino-americano.

Henisz e Zelner (2003) explicam que a experiência em países com o ambiente institucional similares aos de outros países faz com que as empresas sintam-se mais protegidas de riscos políticos, além de facilitar o desenvolvimento de vantagens competitivas. Johanson e Vahlne (1977) já haviam destacado a importância da distância psíquica na internacionalização de empresas. Sobre esse assunto, Faulkner (2003) destaca que as empresas costumam iniciar a sua internacionalização em países culturalmente mais próximos aos seus.

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, estando inclusive muitos deles na órbita da zona de influência direta da economia brasileira. Bahia e Santos (2004) expuseram a relação existente entre a geopolítica do governo brasileiro e a expansão internacional de empresas brasileiras de engenharia.

Guedes (2006) ressalta a intenção do governo brasileiro em garantir a 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 que a região tem para a

diplomacia do país, enquanto que, para Rios (2003), região é relevante para a expansão do comércio exterior brasileiro.

A política de atuação internacional do governo brasileiro tem tido um efeito direto sobre a expansão das empresas brasileiras de engenharia em mercados estrangeiros. A sua capacidade de assinar acordos, desenvolver tratativas com governos estrangeiros, financiar projetos e abrir operações de empresas estatais em outros países são elementos que estimulam as empresas de engenharia a acompanhar esse movimento. Na América Latina e nos países da África Lusófona, essa movimentação foi evidente no governo Lula. Essa evidência sobre a política internacional do governo brasileiro é corroborada por Guedes (2006). Essas ações empreendidas pelo governo brasileiro facilitam a prática de estratégias políticas por parte de empresas brasileiras como a Alpha.

O governo brasileiro tem condições de exercer uma grande influência nas operações internacionais das empresas de engenharia brasileiras, mas não é o único determinante das decisões das organizações do setor. As empresas não são agentes passivos que estão à mercê das decisões dos governos.

As organizações também têm condições de influenciar as decisões do seu ambiente e dos seus atores, como o governo. Neste estudo, observou-se que a empresa tem sempre procurado os atores governamentais e desenvolvido relacionamentos com os mesmos para explicitar os seus interesses e a disposição de contribuir com 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.

Isso corrobora o que já havia sido destacado na literatura sobre o papel ativo da empresa no desenvolvimento de seu ambiente. O ambiente organizacional é também resultado do exercício do voluntarismo e da pró-atividade da empresa na busca daquilo que deseja (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983; TAN; TAN, 2005; SENAUX, 2009).

O mercado dos Estados Unidos é um mercado em que a organização deseja atacar há bastante tempo, especialmente neste momento com a ênfase colocada pelo governo de Barack Obama na área de energia, principalmente nas energias alternativas. A experiência da Alpha nessa área permite que ela vislumbre oportunidades de desenvolvimento de negócios nos Estados Unidos com essa nova política energética

empreendida, acredita um dos Vice-Presidentes da empresa. Atualmente, a atuação da empresa está limitada ao projeto de Petrosix desenvolvido em conjunto com a Petrobras, mas deseja expandir a sua atuação para além desse projeto, segundo um Vice-Presidente entrevistado.

O interesse da empresa no mercado norte-americano pode ser corroborado pelas palavras do Presidente Barack Obama em seu discurso de posse na Presidência dos Estados Unidos da América onde o tema da energia teve destaque. Segundo ele, é necessário utilizar o sol, os ventos e o solo para movimentar os automóveis e as fábricas (OBAMA, 2009).

As palavras do Presidente dos Estados Unidos da América chamam a atenção e reforçaram a visão dos dirigentes da Alpha de apostar na geração de energia naquele país, principalmente quando oriunda de fontes alternativas. Por tratar-se de uma das áreas em que a empresa possui especialização e capacitação, é possível acreditar que há grandes oportunidades para explorar esse novo mercado.

Em outubro de 2009, um dos Vice-Presidentes da Alpha ministrou uma palestra, na *MIT Sloan School of Management* do *Massachusetts Institute of Technology*, abordando o Setor Elétrico Brasileiro, destacando a marcante presença de fontes limpas e renováveis na matriz energética nacional. Nesse mesmo evento, o Presidente Barack Obama foi também palestrante e destacou igualmente a relevância da utilização de fontes energéticas limpas e renováveis no âmbito mundial. Essa informação demonstra a proximidade entre o discurso do governo dos Estados Unidos e as capacidades da Alpha, fato este que pode ser gerador de negócios para a empresa no país.

Outra estratégia claramente utilizada pela empresa na sua internacionalização se dá por meio da associação com grandes empresas brasileiras. O Presidente deixa isso muito evidente quando afirma que:

*[...] um dos focos desta atuação internacional é buscar atuar onde já haja empresas brasileiras de porte atuando. Fica muito mais fácil você conseguir contratos com empresas brasileiras. A Norberto Odebrecht está atuando no Equador e, por isto, ficou mais fácil atuar no Equador no projeto de irrigação. Então buscamos espaço no mercado externo contando com alianças com empresas brasileiras e as oportunidades de negócio vão surgindo. (ENTREVISTA)*

Essa estratégia é perfeitamente justificada pelo fato de se conseguir negociar com mais facilidade contratos internacionais com empresas do país de origem, uma vez

que essa negociação política pode ocorrer no próprio território nacional, onde já é mais conhecida. Além disso, em função da empresa conhecer alguns dos *stakeholders* envolvidos isso dá a ela menor incerteza na realização do seu trabalho. Essa também pode ser considerada uma manifestação de estratégia política na empresa.

Em síntese, pode-se afirmar que as estratégias da Alpha têm sido bastante focadas em duas regiões: a América Latina e países do Cone Sul da África. Além desses dois mercados, percebe-se que a empresa contempla possibilidades de projetos específicos em outras regiões, desde que esses sejam considerados vantajosos para a empresa. Os Estados Unidos são a única exceção estratégica à região geográfica de foco da empresa. Isso se dá, principalmente, em virtude do tamanho, do poder de compra da sua economia e da política desenvolvida pelo governo Obama de apoio aos investimentos em energia alternativa.

A empresa tem tido uma postura bastante cautelosa na sua atuação internacional, o que pode ser explicado por experiências mal sucedidas que a empresa teve no passado, como no Iraque e na Argentina, onde ela desenvolveu trabalhos que não foram pagos na sua totalidade. No Iraque, a Alpha sofreu os efeitos dos riscos políticos descritos por Frynas e Mellahi (2003), quando um período de turbulência e conflitos externos levou a empresa a enfrentar dificuldades. Já na Argentina, uma política xenófoba de falta de respeito a contratos com empresas brasileiras fez com que os pagamentos devidos à empresa não fossem realizados; esse tipo de postura já havia sido identificado por Henisz (2000).

A postura cautelosa poder ser, claramente, identificada nas palavras do Presidente da empresa quando afirma que:

*[...] na atuação no exterior, temos optado por atuar em engenharia e gerenciamento, onde o risco é muito menor do que uma empreitada integral. Nossa estratégia é atuar em engenharia e gerenciamento nesses países. (ENTREVISTA)*

O Presidente salientou que essa estratégia não é uma camisa de força para a Alpha e que *sempre haverá exceções, já que havendo oportunidades pontuais nós iremos analisar e encontrar possibilidades. (ENTREVISTA)*

Um dos Vice-Presidentes entrevistados comenta que a preocupação de não espalhar muito internacionalmente está, muitas vezes, condicionada à falta de pessoal, uma vez que é preciso:

*[...] levar um brasileiro para montar as relações lá. Nós não costumamos contratar um executivo local para tocar a operação internacional, pois se tem o medo que ele cometa algum erro que seja grave para a empresa. Por isso, tem-se sempre um ou dois executivos da casa para garantir que não haja erros. Depois lá são contratadas pessoas locais, mas sempre é importante ter gente daqui. Porém, não é fácil levá-las para outros países. Portanto, operar fora significa criar relações fora e por isso é importante ser seletivo. (ENTREVISTA)*

No depoimento desse dirigente é possível perceber a importância de recursos humanos qualificados e como isso afeta as estratégias organizacionais. Uma empresa de engenharia que não tenha uma equipe de profissionais técnicos qualificados perde competitividade na sua atuação.

Esses recursos humanos são elementos estratégicos também para o desenvolvimento das estratégias políticas, uma vez que relacionamentos são desenvolvidos por pessoas. Por isso, contar com profissionais capazes de desenvolver relações, negociar e articular alianças é fundamental para a Alpha. Isso corrobora a visão baseada em recursos (VBR), defendida por Boddewyn e Brewer (1994).

A preocupação do dirigente da empresa é relevante, uma vez que, segundo Blumentritt (2003), os gestores estratégicos de subsidiárias são os responsáveis por administrar as relações da empresa com o governo. Caso essas pessoas não sejam confiáveis, ou não conheçam a cultura e a forma de operar da empresa, todo o trabalho desenvolvido nesse país pode ser colocado em risco.

Cinco entrevistados, uma assessora da área de relações com o mercado, um coordenador, um gerente, o *controller* e o diretor da área internacional, apresentaram sugestões para melhoria das estratégias internacionais. O diretor da área internacional lembrou a necessidade de melhor organizar a gestão da empresa para apoiar o crescimento internacional da Alpha. Um gerente da área internacional fez questão de lembrar a importância do planejamento de longo prazo na área internacional; para ele, o foco das estratégias internacionais da organização está no curto prazo. O coordenador e a assessora da área de relações com o mercado, além do *controller*, também enfatizaram a necessidade de planejamento para direcionar os esforços da empresa.

A maioria dos entrevistados acredita que a empresa está seguindo o caminho certo no que se refere à internacionalização. Uma das entrevistadas, assessora comercial da área internacional, justificou a sua resposta fazendo menção ao crescimento da área

internacional nos últimos anos na empresa. Outros, porém, fizeram questão de frisar que há elementos que podem ser aprimorados para melhorar a performance da empresa em seus mercados estrangeiros: uma delas é o fato de a Alpha não ser conhecida no exterior, outra é falta de investimento na área internacional, principalmente, em pessoal capacitado.

A maior parte dos entrevistados têm confiança nas estratégias da área internacional. Os poucos gestores que expressaram alguma preocupação fizeram menção a problemas internos. Um dos problemas levantados, referente a recursos humanos, parece ser uma preocupação de toda a organização, já que há um cenário expansionista adiante e o mercado está suprindo a demanda por profissionais capacitados na área técnica.

Uma mudança estratégica na orientação internacional da empresa também está ocorrendo, no momento em que a empresa está buscando focar a sua prospecção em grandes projetos, descreve o diretor internacional da Alpha. Isso faria com que os funcionários da empresa não dispersassem seus esforços em iniciativas menores no qual a empresa não obtém tanto retorno financeiro ou projeção.

O Presidente da empresa compartilha essa mesma visão; ele acredita que as operações internacionais precisam ser melhor organizadas, uma vez que apresentam um custo muito elevado do ponto de vista comercial. Segundo ele:

*[...] você precisa ir para fora, pagar passagem, ter gente lá fora e passar dois ou três anos de atuação comercial para começar a ver frutos. Portanto, o custo de comercialização de um contrato de dez milhões de dólares ou um contrato de cem milhões de dólares ou um contrato de um bilhão de dólares no fundo não difere muito; se percentualmente difere, no fundo, é um grupo de pessoas que precisam estar lá, precisam estar presentes, precisam fazer viagens e visitas. (ENTREVISTA)*

A afirmação do Presidente da Alpha demonstra a importância da construção de relacionamentos e de confiança entre a empresa e os seus clientes. Trata-se de um tempo necessário para desenvolver, implementar e maturar as estratégias políticas da organização naquele país ou região.

O sucesso das estratégias internacionais da empresa pode ser constatado no número de contratos que a empresa tem conquistado no exterior, acredita o Presidente da Alpha. Atualmente, a empresa conta com uma diretoria internacional voltada para o desenvolvimento de negócios no exterior a qual gerencia uma carteira de contratos

atuais que soma mais de US\$100 milhões de dólares, distribuídos em contratos em nove países. A expansão da sua atuação fora do território brasileiro é uma prova que as estratégias utilizadas têm conseguido internacionalizar a marca da organização. Isso é reforçado pelo número de contratos que a empresa possui, bem como pelas perspectivas de curto prazo evidenciados no Quadro 10 (página 253).

### **5.2.2. Ameaças à Internacionalização**

Todos os gestores da empresa destacam o cuidado da empresa com as iniciativas internacionais, em razão dos riscos de se atuar em outro país. Nos negócios internacionais, as ameaças e desafios são os mais diversos, pois se opera em diferentes países, cada um com suas próprias características e especificidades.

No que se refere a ameaças à internacionalização os entrevistados apontaram fatores internos e externos à organização. Faz-se um destaque à presença dos fatores internos da organização, vistos como uma ameaça ao desenvolvimento das suas estratégias de internacionalização.

Um dos diretores ressalta que a maior ameaça à internacionalização é a própria empresa não dar a devida atenção a essa área. A internacionalização de qualquer empresa envolve sacrifícios que precisam ser realizados para que se possa colher resultados no futuro. Abrir mão de alguns bons funcionários é uma delas, afirma um diretor da empresa.

Os concorrentes foram apontados pelos respondentes como outra ameaça à internacionalização da empresa. Dois gerentes da área internacional frisaram que as ameaças são os concorrentes oriundos de países desenvolvidos e que têm maior experiência do que a Alpha em mercados internacionais. Grandes empresas de engenharia de países da Europa Ocidental e dos Estados Unidos fazem forte concorrência em certos mercados estrangeiros. Outra ameaça apontada pela maioria dos entrevistados foi a valorização do real que está reduzindo a competitividade das empresas brasileiras em relação aos seus concorrentes estrangeiros.

Na opinião de Galvão e Catermol (2008), o mercado de serviços de engenharia é bastante competitivo; isso se deve à presença de empresas provenientes de países desenvolvidos como Estados Unidos, França, Espanha, Itália, Suécia, Alemanha e Japão.

O Presidente da empresa identificou que a maior ameaça da empresa são os concorrentes. Nas palavras do Presidente, tanto no mercado doméstico quanto no internacional, a grande dificuldade é que:

*Você precisa estar sempre um passo à frente da concorrência. Você precisa estar navegando em um mar onde haja poucos concorrentes ou tubarões em volta, mas isso não é fácil porque é preciso estar inovando constantemente, sempre criando coisas novas, sempre buscando novas soluções para atender à necessidade do seu cliente. (ENTREVISTA)*

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

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

Um dos Vice-Presidentes da Alpha fez questão de explicar que o mundo é dividido em zonas de influência geopolítica de determinadas nações. As empresas de engenharia, por sua vez, costumam atuar dentro dessas zonas dos seus países de origem. Segundo ele, há um único país furando essas zonas de influência, a China, pois eles fazem “*trade off entre commodities e serviços de engenharia*”.

Isto se trata de uma forma da China ter acesso aos recursos naturais e minerais de que necessita para sustentar o 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.

De acordo com Galvão e Catermol (2008), as empresas chinesas tornaram-se, recentemente, também *players* nesse mercado. Empresas chinesas desenvolvem uma grande quantidade de obras de infraestrutura na África e em países pobres da Ásia. As principais vantagens competitivas apresentadas pelo país, de acordo com os mesmos autores, são: (a) o *know how* adquirido em razão do grande volume de investimentos

públicos em infraestrutura nos últimos anos; (b) a forte diplomacia de promoção ao crédito de países que não participam do fluxo tradicional de financiamento externo.

Zakaria (2008) reforça essa visão quando mostra que a China tem trabalhado intensamente para aumentar os 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. Para tanto, o país asiático tem feito muitos investimentos em infraestrutura nesses países.

A Alpha tem enfrentado a agressiva concorrência das empresas de engenharia chinesa no mercado africano e, em breve, também deverá enfrentá-los no continente americano. Empresas chinesas estão buscando novos mercados para fazer o seu *trade off* entre engenharia e *commodities* e escolheram a América Latina como alvo.

Rodrigues (2009) corrobora essa visão, mostrando que as empresas chinesas de engenharia estão dominando o mercado africano e, agora, estão iniciando uma travessia do Oceano Atlântico para competir por contratos na América Latina. Empresas brasileiras de engenharia relatam que já têm perdido contratos para as empresas chinesas na região; apesar disso as empresas do país ainda dominam a exportação de serviços na América Latina com uma participação de mercado que varia entre 50 a 60% (RODRIGUES, 2009). Embora estas informações, o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos afirma não temer a concorrência chinesa no mercado latino-americano, em razão de esse ser um mercado de domínio das empresas brasileiras, onde o governo brasileiro tem condições de exercer grande influência sobre outros países.

O mercado em que a Alpha opera é bastante competitivo e repleto de grandes contratos e interesses. Nesse misturam-se os interesses de empresas e governos estrangeiros, lutando para conquistar novos contratos. Em um ambiente como esse, as estratégias políticas proliferam como um meio para se atingir o objetivo de conquistar contratos.

O tipo de contrato estabelecido entre as partes é um fator crítico no setor de engenharia, já que o mesmo irá definir as condições que governarão o contrato. Para um dos Vice-Presidentes da empresa, o risco e as ameaças de se trabalhar em outro país está associado ao tipo de contrato que se tem no exterior. Em contratos de alto risco, como contratos de preço global, é preciso tomar cuidado e fazer uma análise criteriosa, para não perder dinheiro.

Pode-se perceber que o tipo de contrato é um componente importante da análise de risco e do tipo de ameaça que a empresa enfrentará no exterior. Dependendo do tipo de contrato, a empresa poderá se expor mais ou menos aos riscos inerentes ao processo de internacionalização.

A *liability of foreignness* não é tida como uma ameaça para os gestores entrevistados. Segundo depoimento do Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos, as empresas brasileiras são bem vistas no exterior. Tanto na América espanhola quanto no cone sul da África, elas apresentam vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes devido ao apoio dado pelo governo Lula, que se materializa em financiamentos e apoio.

A visão de que “ser brasileira” não é um problema para a empresa nos seus esforços internacionais também é compartilhada pelo seu Presidente, que justifica explicando que:

*[...] o Brasil tem imagem de um povo cordato, habilidoso e negociador. Não somos orgulhosos. Fomos colonizados e não somos colonialistas. Isso faz uma diferença muito grande. Os Estados Unidos, por exemplo, apesar de terem sido colônia, foram colonizadores por muito tempo. (ENTREVISTA)*

Apesar desses dirigentes acreditarem que a origem brasileira não prejudica a empresa, não se pode negar que, na maioria dos países, empresas locais são privilegiadas em relação às estrangeiras. É importante lembrar que esse tipo de preferência local, no mercado de engenharia, somente é possível uma vez que haja capacidade local para desenvolver o projeto.

Há, portanto, uma desvantagem de *foreignness*, como destacado por Cuervo-Cazurra *et al* (2007), mas não pelo fato de ser brasileira e, sim, por se tratar de empresa estrangeira. Ghemawat (2001) também destaca políticas protecionistas de favoritismo aos competidores locais, impostas pelos governos locais, como sendo uma das principais barreiras ao comércio internacional de modo geral.

Apesar dos gestores não reconhecerem as desvantagens de *foreignness* como ameaças, elas são de fato um problema que a empresa Alpha precisa enfrentar nas operações internacionais, visto que empresas locais são sempre preferidas quando em situação de competição com empresas estrangeiras. As estratégias políticas utilizadas pela Alpha existem, justamente, para superar as desvantagens geradas pelo fato de a empresa ser estrangeira e aumentar a sua legitimidade no local. Esse foi considerado um

dos importantes benefícios das estratégias políticas, conforme já apontados por Luo e Zhao (2009).

Como se pode perceber, inúmeras são as ameaças que existem em relação a um projeto de internacionalização de uma empresa como a Alpha. A principal ameaça, porém, está relacionada à ação dos concorrentes, os quais muitas vezes, gozam de uma capacidade comercial mais desenvolvida em certos países.

No caso da Alpha, é importante ressaltar a capacidade competitiva de alguns de seus concorrentes. Isto muitas vezes deve-se a atuação agressiva dos países de origem na abertura de mercados às suas empresas nacionais, fato este que já foi citado por um dos Vice-Presidentes da empresa ao se referir ao caso das empresas chinesas.

### **5.2.3. Neutralização das ameaças**

As ameaças ao processo de internacionalização estão sendo enfrentadas com uma variedade de ações de acordo com as entrevistas realizadas. Essas, porém, podem ser agrupadas em quatro grupos: o primeiro refere-se àquelas que visam melhorar a exposição da empresa e das suas obras no exterior. Já o segundo grupo aposta na qualificação dos quadros da empresa no exterior. O terceiro grupo refere-se às ações para controlar os custos operacionais da empresa na sua atuação em outros países. O quarto grupo diz respeito ao desenvolvimento de parcerias estratégicas que permitam a Alpha abrir novas oportunidades no exterior.

Uma estratégia de maior exposição da empresa no exterior ajudaria na sua consolidação nos mercados onde já atua e na sua expansão para novos mercados. Dois gerentes da área internacional entrevistados acreditam que a construção de uma imagem globalizada da empresa, que consiga mostrar no mercado mundial as suas realizações e obras poderia se constituir em estratégia importante para neutralizar a ação dos concorrentes. Esse tipo de estratégia costuma gerar bons resultados quando uma organização tem uma experiência acumulada, com serviços prestados relevantes para mostrar, como é o caso da Alpha, que já participou da construção de grandes obras no Brasil e no exterior.

Três gestores entrevistados, com experiência internacional, apostam na qualificação do quadro internacional de funcionários para reduzir as ameaças relativas ao ambiente interno da organização. Foi sugerido pelo coordenador da área de relações

com o mercado que o envio de funcionários capacitados para assumirem funções no exterior é uma medida muito importante para qualificar os quadros da empresa no exterior. Na opinião do diretor internacional da empresa, além da expatriação de funcionários, é necessário também contratar pessoas qualificadas no mercado para apoiarem as atividades da Alpha em outros países.

Na área de grandes projetos de engenharia, é extremamente importante contar com funcionários tecnicamente capacitados para desenvolverem projetos, já que pequenos erros podem levar a problemas com grandes consequências. Por isso, alguns cargos na operação internacional da empresa precisam ser ocupados por funcionários reconhecidamente competentes, experientes e comprometidos com os padrões de qualidade da Alpha. Um dos cargos-chave na organização é o de diretor de projeto, já que esse é o responsável geral pelo projeto e tem autonomia para desenvolvê-lo. Foi apontado por um dos Vice-Presidentes da empresa que desenvolver profissionais com capacidade para exercerem o cargo de diretor de projeto e, com isso, garantir os padrões de qualidade da empresa e “tocar o que precisa”, pode se constituir em fator-chave para neutralizar as deficiências internas.

No intuito de aumentar o envolvimento dos funcionários com a área internacional da empresa e capacitá-los para atuarem em projetos no exterior, no segundo semestre de 2009, a empresa iniciou uma campanha interna de sensibilização e recrutamento de funcionários para atuarem no fora do país. A campanha objetivou mostrar aos funcionários os benefícios de envolver-se em um projeto internacional de engenharia, assim como ter um maior número de empregados familiarizados com o trabalho de engenharia em outros países. Por meio de experiências profissionais no exterior, os funcionários se capacitaram para futuros desafios que a empresa virá a enfrentar. Segundo o Informativo Alpha (2009e), a empresa visa garantir que a experiência de expatriação seja segura e atraente para os seus funcionários.

A empresa tem buscado ser mais competitiva em termos de custos dos seus projetos. Na visão de dois entrevistados, do nível estratégico e gerencial, o custo elevado da mão de obra no Brasil está elevando o custo da empresa no exterior, já que os projetos do exterior são bastante alicerçados no apoio técnico da matriz no Brasil. No intuito de solucionar essa situação, a Alpha tem buscado usar mais mão de obra local para reduzir custos de operação.

Um dos Vice-Presidentes frisou a importância da análise do risco dos projetos a serem desenvolvidos em outros países. Foi destacado pelo entrevistado a relevância dessa análise para que se evite situações em que a empresa inicie um projeto com uma expectativa positiva e depois termine perdendo dinheiro. O risco de um projeto tem uma relação direta com os custos envolvidos no mesmo. Sabe-se que, quanto maior o risco de um projeto, maiores costumam ser os custos envolvidos.

A Alpha tem procurado também desenvolver parcerias com empresas estratégicas de maneira a desenvolver novas oportunidades de trabalho e colaboração no exterior. O trabalho que a Alpha tem desenvolvido com grandes empresas como a Petrobras e a Eletrobrás, por exemplo, tem aberto a possibilidade de atuação conjunta também fora do país. Atualmente, a Alpha atua com essas duas empresas em diferentes países. O desenvolvimento de parcerias é uma forma também da empresa complementar as suas competências, relacionamentos e reduzir riscos, sem a necessidade de aumento da sua estrutura. Essa é uma manifestação clara de estratégia política desenvolvida pela empresa na sua atuação em países estrangeiros.

A análise de risco é uma área bastante estratégica para a empresa poder decidir se a oportunidade internacional deve ser perseguida ou não. O Presidente da Alpha deixa claro que, apesar de toda a importância estratégica da área internacional, é vital que ela gere resultados financeiros que possam ser considerados atraentes para a organização. Isso é mais do que evidente nas palavras dele, em entrevista, “*Eu assino contratos para ganhar dinheiro*”.

### **5.3. Rivais da empresa no exterior**

A maioria dos entrevistados apontou como principais rivais da empresa no exterior os concorrentes oriundos de outros países. Esse resultado não surpreende por se tratar de um mercado muito competitivo e composto por *players* dos mais diversos tamanhos e origens.

Ao referir-se aos concorrentes, um gestor da área internacional destacou que os que mais incomodam a Alpha são “*empresas que atuam na mesma área e que têm maiores contatos políticos e atuam há mais tempo no mercado*”. Essa afirmação demonstra dois elementos críticos para o sucesso de uma empresa de engenharia com

operações no exterior, o relacionamento político e o conhecimento advindo da experiência de atuação em certo mercado.

O mercado mundial de engenharia foi identificado como sendo resultado da área de influência de alguns países sobre outros. Portanto, as empresas de engenharia de um determinado país costumam expandir de forma alinhada à expansão econômica e política internacional de seu país de origem. Assim, pode-se observar que, por detrás de empresas de engenharia fortes no exterior, é comum haver o apoio de governos nacionais. O exemplo da China é muito representativo desse fato, uma vez que financia obras de suas empresas no exterior com taxas de juros baixas (RODRIGUES, 2009; GALVÃO; CATERMOL, 2008).

Dentre os inúmeros concorrentes que a Alpha possui, segundo o diretor internacional da empresa, destacam-se as empresas espanholas na América Central, as empresas francesas na área de energia e as empresas italianas na área de petróleo e gás, além de empresas globais que atuam em todas as partes do planeta. No que se refere especificamente ao mercado de Angola, um gerente da empresa ressaltou que todas as grandes empresas brasileiras estão presentes no mercado, com operações maiores que a Alpha.

Outro gerente entrevistado destacou a concorrência das empresas europeias e norte-americanas. Galvão e Catermol (2008) citaram as empresas europeias como sendo responsáveis por quase 50% dos projetos de infraestrutura desenvolvidos no continente africano.

Para o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos as empresas chinesas caracterizam-se como concorrentes agressivas nos mercados de atuação da Alpha. Segundo o mesmo entrevistado o governo chinês está dando muito apoio para que suas empresas de engenharia ampliem sua atuação internacional. Essa expansão, por sua vez, tem ocorrido especialmente em países emergentes.

Rodrigues (2009) ilustra muito bem essa expansão dos serviços de engenharia de empresas chinesas na América Latina. O repórter destacou que o BNDES aumentou a concessão de financiamentos para empresas de construção com projetos na América Latina para contrapor as empresas chinesas. Ainda de acordo com esse autor, “o Brasil multiplicou por 3000% os valores liberados nos últimos sete anos para aumentar a competitividade das companhias nacionais nas grandes licitações na região” (RODRIGUES, 2009, p. B6). Um executivo da empresa Andrade Gutierrez, de forma

pertinente, destacou que, quando a disputa com uma empresa chinesa recaí sobre o preço, a derrota é certa, já que nesse quesito eles são imbatíveis (RODRIGUES, 2009).

Para o Presidente da Alpha, são os concorrentes estrangeiros os principais rivais da empresa na sua atuação internacional. Para ele, “*os concorrentes brasileiros não são rivais. Não faz sentido você colocar duas ou três empresas brasileiras disputando o mesmo naco lá fora. Você briga com os outros*” (ENTREVISTA).

Essas afirmações demonstram que há entre as empresas brasileiras uma tendência de se apoiarem em suas operações internacionais para competirem com as empresas de outros países. Fica evidente haver uma estratégia política de construção de alianças, objetivando maior competitividade e melhores resultados.

Concorrentes locais também foram apontados, por dois entrevistados, do nível estratégico e gerencial, como rivais relevantes na atuação da Alpha. Esses concorrentes tentam boicotar a entrada de uma empresa estrangeira de diversas formas, inclusive utilizando a pressão política. Para um diretor entrevistado, “*no mercado internacional você concorre com empresas globais muito maiores que a Alpha, assim como com empresas locais*” (ENTREVISTA), o que demonstra a competitividade do mercado, bem como exige que a empresa adote estratégias para neutralizar a força desses concorrentes.

A legislação protecionista de alguns países também gera problemas para a empresa já que dificulta a sua participação em licitações públicas, colocando-a numa situação desvantajosa. O gerente técnico operacional da área internacional revelou que no Peru, por exemplo, a legislação local atribuía a empresas estrangeiras uma pontuação desfavorável quando competiam com empresas locais em alguma licitação pública. Essa licitação protecionista, muitas vezes, é resultado de pressão política dos concorrentes locais que se sentem inferiorizados com a entrada de empresas estrangeiras, normalmente com recursos e capacidades técnicas maiores.

Apesar disso a pressão política utilizada pelas empresas brasileiras conseguiu fazer com que o governo peruano retirasse esse elemento protecionista de sua legislação referente a licitações públicas, em 2009, afirmou um dos gerentes da área internacional. Atualmente, empresas estrangeiras têm condições de concorrer em igualdade de condições com empresas locais. Essa revelação corrobora aquilo que já foi destacado por Barney (1997) sobre a importância de arranjos cooperativos em operações internacionais. Além disso, mostra uma evidência de eficácia do uso de estratégia

política coletiva utilizada pelas empresas brasileiras de engenharia, como a Alpha, no exterior.

As barreiras e os condicionantes do ambiente institucional, relacionadas a leis e regulamentações, são descritas por Scott (2001) com maneiras de se conformar as organizações ao padrão institucional desejado pelo governo de um país. O gerente técnico operacional da área internacional afirmou que as empresas brasileiras fazem o mesmo no Brasil com as empresas estrangeiras. Em todo o país em que haja um grupo de empresas de engenharia com capacidade para executar obras, haverá fortes resistências à entrada de concorrentes estrangeiros.

A atuação política de concorrentes locais, no intuito de aumentar as barreiras de entradas de empresas estrangeiras já havia sido descrita por McWilliams *et al* (2002). Esses autores haviam inclusive citado a influência sobre a legislação como sendo uma estratégia comumente utilizada pelas empresas locais para dificultarem a atuação das empresas estrangeiras e aumentar o seu custo de operação.

Isso dá uma idéia do mercado em que a empresa está inserida e dos concorrentes que a empresa tem que enfrentar. Porém, uma assessora comercial e o gerente técnico, ambos da área internacional, afirmaram que apontar rivais da empresa não se limita aos concorrentes e depende muito de cada mercado em que se está atuando. A sociedade civil organizada, muitas vezes, apresenta-se como uma rival da empresa, em alguns países, pois se sente prejudicada por alguma obra da empresa. O tamanho e o impacto das obras realizadas costumam gerar um grande impacto na sociedade, o que pode suscitar sentimentos entre setores da população.

Um dos Vice-Presidentes da empresa ressaltou que concorrentes locais incomodam, mas “*nós mesmos nos atrapalhamos quando entramos em um país e não estamos preparados*”. Essa afirmação revela, mais uma vez, o entendimento de que o desempenho da área internacional está sendo limitado devido a problemas internos da organização.

Segundo o mesmo dirigente entrevistado:

*O brasileiro acha que as coisas acontecem em outro país da maneira como acontecem aqui, ou que as coisas aqui são melhores do que no exterior. O nosso maior adversário tem sido nós mesmos e a nossa falta de entendimento da realidade de outro país, mais do que qualquer outra coisa. (ENTREVISTA)*

Apesar da experiência internacional já adquirida pela empresa, há ainda uma série de erros sendo cometidos na sua atuação fora do país, típicos de empresas inexperientes. Essa postura denunciada pelo Vice-Presidente, porém, pode ser o resultado da internacionalização de uma empresa super-especializada, mas que atua em mercados emergentes e pouco desenvolvidos.

#### **5.4. Aliados da empresa no exterior**

A empresa considera que alguns de seus *stakeholders* exercem um efeito positivo sobre suas operações internacionais. Os aliados da empresa no exterior costumam ser as empresas brasileiras, o governo brasileiro por meio do seu Ministério de Relações Exteriores (MRE), as empresas do governo brasileiro, como a Eletrobrás e a Petrobras, além dos sócios e parceiros locais.

De forma geral, pode-se considerar aliados da empresa todas aquelas organizações com quem a empresa estabelece relações colaborativas. As grandes construtoras que têm desenvolvido parcerias com a Alpha costumam ser parceiros importantes no desenvolvimento de projetos, já que passam a trabalhar juntos na consecução do objetivo comum. Com essas parcerias, a empresa se fortalece tanto na obtenção quanto no desenvolvimento do projeto.

O governo brasileiro, por meio do Itamaraty, especialmente durante o governo Lula, tem apoiado as iniciativas da empresa no exterior. O MRE ajuda muito as empresas brasileiras com estudos, informações e contatos para empresa se inserir em um novo mercado. Isso corrobora as palavras do Coordenador da Área de Relações com o Mercado:

*A partir do governo de Fernando Henrique Cardoso melhorou muito o apoio governamental, porém foi no governo Lula que melhorou mais ainda. O Presidente Lula intensificou as missões empresariais internacionais que são muito importantes para abertura de novos negócios. (ENTREVISTA)*

Segundo uma assessora da área internacional da empresa, a Alpha trabalha com um relacionamento estreito com o MRE. Por isso, a empresa tem buscado participar dos encontros políticos promovidos pelo MRE em outros países devido à capacidade de gerar resultados que eles possuem.

A Alpha Internacional (2008b) revelou que normalmente as empresas procuram o MRE quando surge algum problema no âmbito internacional. A Alpha, porém, acredita em uma postura pró-ativa 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.

As empresas do governo brasileiro também apoiam as empresas brasileiras, levando-as a dar suporte às suas atividades internacionais. Essas empresas em função do seu tamanho e importância geopolítica têm condições de auxiliar uma empresa brasileira a entrar em um determinado mercado. A Alpha deu seus primeiros passos no mercado norte-americano, trabalhando em conjunto com a Petrobras.

A postura do governo do Presidente Lula, em relação às empresas de engenharia, foi elogiada por três dos administradores entrevistados, dentre eles, um Vice-Presidente e o diretor da área internacional. Foi destacado por todos que o governo do Presidente Lula deu apoio e estímulo ao setor, tanto internamente, quanto no ambiente externo, especialmente quando comparado a governos anteriores.

O entusiasmo com o governo Lula é evidente na organização. Na entrevista com um dos diretores da empresa, pode-se observar que havia um porta-retrato sobre a mesa de apoio de um dos diretores que continha uma foto do referido diretor com o Presidente Lula. As perspectivas e oportunidades criadas pelo governo federal brasileiro foram capazes de gerar novos negócios para a empresa tanto no Brasil quanto no exterior.

Observou-se também fotos do Presidente Lula em inaugurações de obras da empresa na companhia de executivos, ministros e funcionários da Alpha nos informativos internos da organização. Como exemplo, pode-se citar a presença do Presidente da República com o Presidente da Petrobras e três ministros de Estado na inauguração da fase II da Unidade de Tratamento de Gás de Cacimbas, em Linhares no Espírito Santo, projeto que foi concluído pela Alpha (INFORMATIVO ALPHA, 2009b).

Ao abordar a política de incentivo ao setor, Souza (2010) revelou que o governo Lula intensificou as parcerias e transações bilionárias com as cinco maiores construtoras do país no ano de 2010, por meio do BNDES, Petrobras e fundos de pensão de empresas estatais. Segundo o repórter, essa política se dá em função das construtoras serem notórias doadoras de fundos para campanhas eleitorais. O Partido dos

Trabalhadores (PT), por sua vez, teve, como seus maiores doadores, as empresas de construção nas duas últimas eleições (SOUZA, 2010).

Percebe-se haver nesse caso, uma relação de apoio recíproco entre o governo Lula e as empresas de engenharia e construção. Enquanto que o primeiro implementa uma política desenvolvimentista e incentiva o setor de construção, as empresas beneficiadas retribuem contribuindo para as campanhas eleitorais do partido do Presidente no intuito de garantir a continuidade da política. Trata-se de uma estratégia política clara por parte das empresas do setor. Esta evidência confirma o que Guedes (2006) havia destacado sobre a importância da aliança de atores estatais e privados para enfrentar os desafios da economia global.

As contribuições a campanhas políticas alinhadas aos interesses da organização são descritas como uma estratégia política por Santos (2007); Bakan (2004); Mizruchi (1992); Hillman e Hitt (1999); Hillman e Wan (2005). Essa é uma forma das organizações tentarem lutar pelos seus interesses na esfera pública, apoiando a eleição daqueles que defendem propostas que se coadunam aos seus interesses.

Um exemplo claro desse relacionamento é descrito por Valente e Beguoci (2006) quando destacam que cinco empresas de engenharia brasileiras, dentre elas a empresa em estudo neste trabalho, com contratos com a Petrobras, doaram mais de R\$2,5 milhões de reais a político do Partido dos Trabalhadores em diversos Estados do Brasil. Nas palavras dos mesmos autores, “a Alpha Engenharia também privilegiou políticos do PT. De um total de R\$ 880 mil em doações, a empresa destinou R\$ 365 mil para políticos do partido” (VALENTE; BEGUOCI, 2006). O segundo partido mais beneficiado com as contribuições dessas empresas foi o Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), destacaram os mesmos autores.

Interessante notar que tanto PT quanto PMDB são os partidos mais influentes na nomeação de cargos para o governo federal e suas empresas estatais, como Petrobras e Eletrobrás. Outros partidos da base aliada, como o Partido Progressista, também receberam doações da Alpha (BOSCHI, 2010a; 2010b).

A aliança entre as empresas do setor de construção e o governo federal brasileiro estende-se ao mercado internacional. Nesse caso, o governo do Brasil tem auxiliado as empresas a conquistarem os contratos que precisam em outros países, por meio de financiamento, apoio comercial, político e diplomático. As estratégias políticas da

empresa se mesclam às políticas e às articulações do governo brasileiro no país e no exterior.

Em outubro de 2007, por exemplo, o Presidente Lula anunciou um empréstimo de um bilhão de dólares para o governo de Angola com o intuito de financiar a produção de biocombustíveis e a construção da central hidrelétrica Baynes sobre o rio Cunene, na fronteira entre Angola e Namíbia (AFP, 2007). Essa hidrelétrica será construída pela Alpha em consórcio com Eletrobrás, Furnas, Odebrecht e a petrolífera angolana Sonangol. O Presidente Lula justificou o investimento destacando que “confia na capacidade das empresas brasileiras encontrarem soluções adaptadas na Angola” (AFP, 2007).

O Presidente da empresa acredita que os principais aliados da Alpha são o BNDES e o governo brasileiro, mas, ao mesmo tempo, lamenta afirmando que o apoio de ambos poderia ser maior. Outros dois entrevistados, do nível estratégico e operacional, compartilharam de mesma opinião, todos enfatizando que, tanto o BNDES, quanto o governo brasileiro poderiam apoiar mais as empresas brasileiras.

Segundo o Presidente da empresa, falta uma política brasileira de incentivo à exportação de serviços. Na sua percepção, o país ainda não conseguiu perceber a importância de se estimular a exportação de serviços, a exemplo do que fazem outros países, como Japão e Estados Unidos, que financiam estudos e projetos de empresas nacionais em outros países.

A relevância de organismos de fomento às exportações é destacada no artigo de Catermol (2008), em que estuda agências de crédito à exportação nos países da OCDE. Entre suas principais conclusões, destaca a eficácia desses organismos como forma não só de estimular as vendas externas das empresas nacionais, mas, sobretudo, de gerar emprego, renda e divisas para os seus países.

Além (2000), ao estudar a promoção de exportações nos países da OCDE, ressaltou que a experiência internacional demonstra que as agências oficiais de crédito exercem um papel crucial no financiamento de vendas externas de longo prazo, tendo em vista o seu maior risco. Ávila (2010) demonstrou a importância do BNDES para o sucesso de uma das empresas mais internacionalizadas do país em suas operações internacionais.

Segundo o Presidente da Empresa:

*[...] a mentalidade brasileira é que você não pode financiar lá fora. Não sabem eles que a capacidade multiplicadora desses recursos investidos lá fora é muito grande. É um erro não estimular a exportação de serviços, é um atraso. Porque você está estimulando toda uma cadeia de valor extremamente vantajosa para o país. Grandes empresas, como a Odebrecht, que têm uma atuação internacional importante, são aliadas fantásticas e têm uma relevância muito grande em certos setores, pois têm uma presença marcante. (ENTREVISTA)*

Um exemplo dessa mentalidade brasileira é um projeto de lei apresentado no Senado Federal, pelo Senador Raimundo Colombo, do Partido Democratas, de Santa Catarina, que proíbe o BNDES de financiar projetos no exterior. O Presidente da Alpha comentou esse exemplo como símbolo de uma mentalidade nacional que não consegue ver a importância do fortalecimento da atuação internacional de empresas prestadoras de serviço para toda a cadeia produtiva.

Rodrigues (2009) relatou os dados de um estudo realizado pela empresa de consultoria Valora que mostrava o tamanho da cadeia produtiva do setor de exportação de engenharia no Brasil. Segundo o estudo, cada projeto executado no exterior beneficia uma cadeia de até 1500 fornecedores no Brasil, a maior parte deles micro e pequenas empresas. Além disso, estima-se que para cada US\$100 milhões em serviços exportados sejam gerados outros US\$400 milhões em bens exportados (RODRIGUES, 2009).

Apesar das críticas feitas à falta de apoio do BNDES, o banco foi apontado também como um parceiro na parte de financiamento das obras construídas no exterior, por cinco entrevistados. O BNDES, durante o governo Lula, aumentou a sua linha de financiamento à exportação de serviços de engenharia e permitiu que as empresas de engenharia de Brasil pudessem ter mais competitividade na conquista de contratos em outros países.

Segundo Catermol (2008), 80% dos desembolsos anuais, que figuram entre quatro e seis bilhões de dólares são direcionados à exportadores de bens capital e de serviços de engenharia e construção. O mesmo autor ainda ressaltou que o volume de empréstimos do banco, na sua linha BNDES-*exim*, destacam-no no cenário mundial como um dos principais programas de financiamento de exportação.

O BNDES tem representado um relevante aliado da exportação brasileira de serviços em duas categorias de elevado conteúdo intelectual: (a) *software* e serviços de

informática; e (b) engenharia para projetos de infraestrutura no exterior (GALVÃO; CATERMOL, 2008).

As linhas de crédito do BNDES são específicas para determinados países ou regiões em que o Brasil tem interesse em apoiar. A decisão de escolher quais países que podem receber linhas de financiamento é política, uma vez que o referido banco é de controle estatal. Portanto, existe, neste caso, a possibilidade de se pressionar o banco para alterar sua política de financiamento no intuito de levar financiamento para regiões em que seja interessante para as empresas de engenharia. Esse tipo de estratégia política pode ser desenvolvida tanto individualmente quanto por um grupo de empresas. Nos dias de hoje, o foco do banco tem sido as exportações para África e América Latina (CATERMOL, 2008).

Um exemplo do apoio internacional dado pelo BNDES às empresas brasileiras é descrito por Coimbra (2010). Ela menciona que Brasil e Peru estão assinando um tratado binacional para a construção de hidrelétricas na Amazônia peruana, por empresas brasileiras, para produção de energia para ambos os países o qual prevê que o financiamento das obras seja realizado com recursos do BNDES e da Eletrobrás.

Outro exemplo de apoio do BNDES à internacionalização de empresas brasileiras é relatado por Ávila (2010), quando descreve o caso de uma das empresas brasileiras mais bem sucedidas no exterior, a JBS. O autor relata que o apoio do governo brasileiro, por meio do banco, à empresa foi de grande importância para o sucesso internacional, tanto por meio de empréstimos e financiamentos, como também pela aquisição de participação acionária em alguns de seus negócios.

Da mesma forma que a empresa desenvolve trabalhos conjuntos com outras grandes empresas, ela também desenvolve trabalhos com organizações locais. Esse tipo de trabalho visa, sobretudo, dotar a empresa de conexões e legitimidade com a realidade do local onde ela está se inserindo. O mesmo raciocínio aplica-se aos países onde a organização conta com um sócio local, México e Angola, onde o mesmo aporta conexões, contatos e conhecimento sobre o contexto de inserção.

Em Angola, por exemplo, o sócio local da Alpha é o General Matos, um empresário que tem muitos contatos no governo local, o que lhe permitiu conquistar vários contratos, citou um coordenador da empresa que atuou como executivo nesse mesmo país. O General Matos tem residência na Espanha, em Palmas de Mallorca, mas visita Angola com frequência e mantém sua filha Karina, trabalhando na Alpha Angola.

Órgãos de financiamento internacional foram apontados por três dos entrevistados como aliados em potencial da empresa. Essa importância não se reduz somente ao papel de concessão de financiamentos, mas também na abertura de mercados. Dentre os órgãos citados estão o BID e o Banco Mundial. O Presidente comenta que, muitas vezes, os grandes aliados que permitem a atuação em outros países são os órgãos de financiamento internacional, como o Banco Mundial e o BID, porque eles procuram projetos e abrem para a participação de empresas. Por outro lado, eles abrem as portas também para empresas americanas e canadenses, as quais vêm com “sede ao pote”.

### **5.5. Penetração de mercado**

Ao serem perguntados sobre quais países foram mais fáceis e quais foram mais difíceis de serem penetrados pela empresa, foi possível perceber que os entrevistados apresentaram percepções bastante assemelhadas. A Alpha, porém, nunca entra em um mercado sem ter projeto concreto em vista. A empresa entra somente quando há certeza de um trabalho a ser executado.

Para o Presidente da Alpha, é necessário aliar três componentes na entrada em um determinado mercado: 1) a necessidade do país; 2) o financiamento e; 3) a capacidade que o país possa ter de pagar o financiamento. Ainda segundo ele, “*além de ter o projeto, não adianta você chegar no país e perguntar: o que vocês querem?*” (ENTREVISTA). Por essa razão, ele acredita ser necessário criar um fundo que pudesse financiar estudos nos países do exterior, para se poder levar soluções semi-acabadas aos outros países.

As empresas brasileiras têm lutado por isso há muitos anos, a exemplo do que existe no Japão e Estados Unidos, afirma o Presidente da Alpha. Não há dúvidas de que um fundo como esse daria um grande impulso no sentido de auxiliar as empresas brasileiras a penetrarem em novos mercados, uma vez que haveria recursos disponíveis para financiar as suas operações, tal como é feito pelo BNDES em alguns países da América Latina e África Portuguesa, destaca o mesmo dirigente. Somente na América Latina, no ano de 2009, o BNDES financiou mais de US\$1,2 bilhão de dólares, por meio de uma linha específica para o setor no seu programa BNDES-Exim (RODRIGUES, 2009).

O México foi descrito por dois gestores do nível estratégico entrevistados como sendo um mercado de difícil inserção. Apesar de a empresa contar com um sócio local e ele pertencer a um grupo empresarial importante no país, os retornos têm demorado mais do que se esperava. O México é descrito por um Vice-Presidente da empresa como sendo um país complicado de se trabalhar, já que há muita dependência de grandes empresas estatais monopolistas, especialmente nas áreas de energia, petróleo e gás. Segundo ele, nesse país, as relações pessoais são muito importantes e você precisa ter sócios locais caso contrário não conseguirá entrar no mercado, além de tudo, trata-se de um país muito nacionalista.

A Argentina também foi classificada como um país difícil de se trabalhar. A principal razão por trás da dificuldade de se trabalhar nesse país está na falta de respeito aos contratos. Um Vice-Presidente da empresa afirmou que eles já perderam dinheiro na Argentina devido aos governos não respeitarem contratos. Para ele, *“se a empresa brasileira não for grande e não tiver o dinheiro do BNDES por trás, parece que eles não respeitam o contrato e passam por cima. A Argentina é uma grande decepção”* (ENTREVISTA). A atuação futura nesse país está condicionada a parcerias com outras grandes empresas.

O Peru foi descrito como um país de difícil inserção, mas não devido a suas condições, mas em razão dos erros cometidos pela empresa quando de sua entrada. Os erros foram de ordem administrativa interna da empresa, o que acabou atrapalhando a empresa no seu desenvolvimento local.

A entrada em Angola foi descrita como difícil no início da entrada da empresa por uma das entrevistadas, assessora comercial da área internacional. As razões que levaram a tais dificuldades atribuem-se, principalmente, à carência de infraestrutura do país, à burocracia existente e à falta de mão de obra capacitada. O fato de o país ter acabado de sair de um longo período de guerra civil fez com que as suas condições não estivessem devidamente estruturadas, quando da chegada da Alpha. A herança da colonização e influência portuguesa no país levou ao desenvolvimento de uma grande burocracia administrativa, principalmente nos órgãos governamentais.

A entrada no mercado angolano somente se fez possível após a alteração do ambiente institucional local. A abertura econômica do país e a estabilidade política criaram as condições necessárias para a instalação de empresas estrangeiras como a

Alpha. A alteração radical do ambiente institucional angolano se deu com base nos exemplos citados por Cuervo-Cazurra (2003).

Três entrevistados, o gerente técnico da área internacional, o diretor internacional e o Presidente da empresa, não especificaram um mercado, em especial, mas ressaltaram que todos os países são difíceis de se penetrar. A grande dificuldade na internacionalização de empresas de engenharia é conquistar o primeiro contrato e isso é difícil em qualquer lugar, principalmente em um mercado que não se conhece bem. O Presidente da Alpha também afirma que não existe mercado fácil. Segundo ele, “*eu diria que nenhum serviço que tenhamos feito no exterior tenha sido fácil. Foram todos trabalhados, conquistados e lutados*” (ENTREVISTA).

Corroborando esse posicionamento, o gerente técnico operacional da área internacional assim se expressou:

*O difícil na internacionalização é abrir a primeira porta, ou seja, conseguir o 1º contrato em um país estrangeiro. Se no Brasil já é difícil, no exterior é ainda mais difícil porque não se tem o domínio do mercado. Por isso é importante ser dinâmico, inovador e ter habilidades negociais.* (ENTREVISTA)

Quando questionados sobre quais mercados apresentam-se mais fáceis, percebeu-se que alguns entrevistados apontaram países que foram destacados por outros entrevistados como países difíceis. Isso reforça as afirmações feitas anteriormente de que todos os mercados apresentam o seu nível de dificuldade de penetração.

Nessa mesma linha, o Presidente da empresa destacou que todos os países são conquistas. Segundo ele, nesse mercado, não se conquistam países, conquistam-se contratos, por isso, conquistar um contrato não se traduz na conquista de um país. “*Você pode ganhar um contrato e se sair bem, isso, porém, não te garante outro contrato. Isso é uma das dificuldades do nosso setor, você não ganha fatias do mercado, você ganha contratos*”, afirma o Presidente da empresa.

O Presidente da empresa faz questão de explicar que há uma composição de fatores que vão permitir que se ganhe um contrato em um país: 1) a adequação do preço; 2) a hora certa; 3) a demanda do cliente e, ao mesmo tempo, as condições competitivas de preço, prazo e, muitas vezes, condições de financiamento adequadas. A combinação destes fatores fazem com que a conquista de um contrato de engenharia seja sempre um processo complexo.

A atuação internacional também leva a empresa a repensar o perfil dos profissionais que ela vai mandar para o exterior, o que aumenta ainda mais a complexidade e a incerteza da atuação internacional. Para defender essa visão, o Presidente destacou que a atuação internacional exige um perfil de profissional diferente do perfil normal de engenheiro, que tende a ser um pouco acomodado. Além disso, expatriar um profissional e submetê-la a outra cultura e a outra forma de trabalho é sempre algo difícil que aumenta a complexidade da atividade em outros países.

Peru e Panamá foram destacados como países bons de se trabalhar. O Peru é um país que tem uma economia crescente, devido à exportação de *commodities*, e tem conseguido organizar-se internamente de maneira a tornar-se um bom destino para operações de empresas estrangeiras. O *investment grading* do Peru evoluiu muito nos últimos anos, afirmou um dos Vice-Presidentes da Alpha.

Já o Panamá é percebido como um país sem muitas barreiras e burocracia, comparativamente a outros países da América Latina. A vizinha Costa Rica, por exemplo, é muito mais burocrática que o Panamá, afirmou o diretor internacional da empresa. O Panamá foi destacado também pelo Gerente Administrativo como sendo um país com pouca concorrência para a Alpha, o que facilitou a sua entrada via concorrência pública.

Há dois países na América Latina que foram destacados, positivamente, nas entrevistas: o Chile e a Colômbia, que são também bons mercados para se atuar. Apesar disso, a Alpha nunca atuou em nenhum deles. O Chile é um país muito organizado e competente na área de engenharia, mas, embora possua um ambiente convidativo para se trabalhar, os ganhos são pequenos. O Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos afirmou que as empresas brasileiras têm perdido dinheiro no Chile. Os chilenos, porém, não dominam todas as áreas de engenharia e isso abre espaço para as empresas brasileiras.

A assessora comercial da diretoria internacional afirmou de forma genérica que os países latino-americanos são mais fáceis de serem penetrados por empresas de engenharia brasileiras, afinal a cultura, a língua e a realidade de vários desses países assemelham-se a brasileira. Além disso, as empresas brasileiras e os seus funcionários já têm muita prática atuando nesses países, assim como eles estão acostumados aos trabalhos de empresas brasileiras. Isso reforça a importância do conceito de distância psíquica, destacado por Johanson e Vahlne (1977) e Faulkner (2003), mostrando que

países culturalmente mais próximos são mais fáceis de serem penetrados do que aqueles em que a distância cultural é maior.

A Colômbia é outro país convidativo e que irá fazer grandes investimentos na área de petróleo e gás nos próximos anos. Por isso e em razão do país ter conseguido organizar a sua economia internamente, há indícios de que seja um país interessante para se trabalhar nos anos vindouros. A Alpha está considerando entrar no mercado colombiano para buscar contratos na área de petróleo e gás, trabalhando em conjunto com a empresa estatal Eco Petrol.

O interesse de empresas brasileiras no mercado colombiano foi motivo de reportagem jornalística de Fusco (2011). Segundo a jornalista, a estabilidade econômica e as oportunidades nos setores de carvão e petróleo têm feito empresas brasileiras, como EBX, Odebrecht, Petrobras e Companhia Vale do Rio Doce, investirem no país. Os investimentos de empresas são estimados em US\$5 bilhões até 2014, o que representa três vezes o valor acumulado até 1994 (FUSCO, 2011).

Angola também foi descrita como um país cuja entrada foi mais fácil devido ao tempo de resposta do mercado. Segundo um coordenador da empresa, as respostas foram rápidas devido ao ritmo de crescimento do país e a confiança do governo nas empresas brasileiras. Para ele, as empresas brasileiras gozam de excelente reputação no mercado angolano, além de todo apoio do BNDES na área de financiamento a obras de infraestrutura. O país teve um crescimento médio da sua economia em torno de 16% entre 2002 a 2008, devido principalmente às exportações de petróleo, destacou o mesmo entrevistado.

Galvão e Catermol (2008) elaboraram um *ranking* dos maiores países importadores de serviços de construção no ano de 2005, o qual foi baseado em dados da Organização Mundial do Comércio – OMC. Nesse *ranking*, Angola foi o sétimo maior importador de serviços de engenharia do mundo, tendo importado naquele ano US\$1,353 bilhão de dólares norte-americanos, o que representava um valor 53% superior ao ano de 2004.

Comentando o ambiente de atuação da empresa no exterior, o Presidente da Alpha destacou que:

*[...] os países onde acabamos atuando são países pobres que não têm condições de investimento, não têm nem condições de pagar os seus estudos. Por isso, os países onde você tem condições de trabalhar você não tem condições de encontrar o*

*profissional que você precisa. Não só o profissional, mas você não encontra o país preparado. Trata-se de países que não sabem especificar o que querem, então é muito difícil você atender um edital assim. (ENTREVISTA)*

Isso mostra que o ambiente institucional desses países encontra-se em um nível de preparação técnica muitas vezes inferior ao que se está acostumado no ambiente doméstico. A relevância do ambiente institucional para as estratégias internacionais de uma empresa ficam evidentes com essa afirmação e corroboram os achados de Hillman (2003) e Doh (2002). Na visão desse último, a qualidade do ambiente institucional é um fator de grande relevância para empresas que investem no ramo de infraestrutura em países emergentes.

A falta de fontes de financiamento para determinados projetos é também um fator limitador da expansão das empresas de engenharia, conforme foi apontado pelo Presidente e pelo Vice-Presidente de Recursos Hídricos da empresa. Conforme descrito pelo Presidente, em muitos casos, faz-se necessário levar um financiamento junto com a proposta. É justamente nesses casos que o apoio do governo brasileiro, por meio de órgãos de financiamento, torna-se imprescindível para apoiar a internacionalização das suas empresas.

Uma característica importante no estudo da Alpha é que, em alguns dos seus projetos internacionais, não há a necessidade de a empresa construir uma estrutura física ou administrativa no exterior. Dependendo do tipo de contrato, ela pode prestar o serviço a partir da sua base de engenharia no Brasil e minimizar a sua exposição internacional.

Conforme comentou o Presidente da empresa:

*[...] para fazer obra, você precisa estar presente no local, não tem outro jeito. Na medida em que você está no local, você precisa se adaptar aos hábitos locais, mas se eu estiver fazendo engenharia no Brasil e mandando o desenho para lá aí, a necessidade de se assimilar os aspectos locais é menor. (ENTREVISTA)*

Fica clara a preocupação da empresa em adequar os seus serviços à realidade de cada país em que atua, assim como é evidente a necessidade de adequar as suas estratégias à realidade de um dado ambiente, dando-lhe um caráter dinâmico para acompanhar as mudanças necessárias (GHOSHAL; NOHRIA, 1993; TAN; TAN, 2005).

O conhecimento e a análise ambiental são destacados como fatores vitais para o sucesso da entrada de uma organização em um mercado no exterior. Essa afirmação reforça aquilo que autores, como Duncan (1972) e Sharfman e Dean (1991), já haviam destacado. Os referidos autores apontam alguns elementos importantes de serem observados em uma análise ambiental. Porém, ao se tratar de análises ambientais, nunca é suficiente lembrar que a mesma é muito dependente da interpretação do ambiente por parte do gestor. Essa subjetividade exerce um papel que não deve ser negligenciado em qualquer tentativa de se interpretar um ambiente (CHAFFEE, 1985; DAFT; WEICK, 1984; ANGONESE; MACHADO-DA-SILVA, 2009).

Com base nas respostas dadas, pode-se concluir que há uma maior facilidade de entrada nos países da América Latina em virtude das semelhanças que há com o Brasil, apesar de haver algumas exceções como a Argentina e o México. Angola apresenta-se como um país ambíguo, com muitas oportunidades, e tem possibilitado crescimento rápido para a empresa, mas, por outro lado, apresenta carências no que tange à mão de obra e infraestrutura básica.

Essa semelhança entre o mercado brasileiro e o dos outros países latino-americanos está certamente relacionada à interpretação dos agentes da empresa, a qual deve ser muito influenciada pela experiência das empresas brasileiras na região. A facilidade e a dificuldade de se penetrar em um mercado são fatores que apresentam algum nível de subjetividade de acordo com a interpretação do gestor.

Não há dúvida de que há muitos elementos objetivos quando se analisa o ambiente de outro país, porém, não se deve subestimar a subjetividade nesse tipo de análise. Isso se mostrou evidente quando dois entrevistados apontaram o México como um país difícil de se trabalhar, enquanto outros não perceberam a mesma dificuldade. A mesma diferença de percepção se deu em relação ao Peru. Isso demonstra a diferença de interpretação por parte dos gestores.

## **5.6. Tomada de decisões no âmbito internacional**

A Alpha tem sido uma empresa bastante cautelosa na sua internacionalização e, por isso, tem centralizado a tomada de decisões na matriz no Brasil. Essa política deve-se a um temor que sejam cometidos erros nas operações internacionais que possam comprometer a imagem da organização.

Um dos gestores entrevistados, o gerente administrativo-financeiro da área internacional, fez questão de frisar que, antes da criação da diretoria internacional, havia maior autonomia nas subsidiárias da empresa em outros países. No entanto, com a criação da nova diretoria houve uma maior centralização das decisões no Brasil.

Nos países onde os projetos serão desenvolvidos, são realizados os estudos de mercado, são coletadas informações e filtradas as oportunidades. Nos países em foco, é também realizada toda a parte operacional para o desenvolvimento do projeto, quando esse não é realizado a partir do Brasil. As decisões sobre participar ou não de um projeto são feitas no Brasil, a partir da análise dos sócios da empresa. São eles que tomam a decisão final, baseados nas informações passadas pela diretoria internacional.

Não se deve deixar de lembrar que nos países onde há um sócio local, como no México e em Angola, a decisão é compartilhada entre ele e os sócios da empresa no Brasil. Essa postura é bastante compreensível já que os sócios locais da empresa são paritários com a Alpha na composição do capital das subsidiárias.

## **5.7. Estratégias políticas**

### **5.7.1. Governo**

O governo é um ator de grande importância em qualquer ambiente devido à quantidade de poderes que concentra. Na abordagem institucional, o governo é descrito como um dos principais atores do ambiente (SCOTT, 2001).

Além disso, governos, tanto nacionais quanto subnacionais, costumam ser também contratantes de obras públicas, o que faz com que tenham uma relação direta com empresas de engenharia e construtoras. Para Doh (2002), especialmente em países emergentes, há uma tradição do governo liderar o processo de desenvolvimento nacional.

Por essa razão, uma variedade de estratégias políticas são direcionadas a esse ator. Vários autores já destacaram a importância de estabelecer estratégias específicas voltadas a esse relevante *stakeholder* (KOLK; PINKSE, 2007; LUO, 2001; HILLMAN; HITT, 1999; MIZRUCHI, 1992; YOFFIE; 1988). Já Hansen *et al* (2004) afirmam que o comportamento político de uma empresa é maior quanto maior for o envolvimento do governo no seu negócio.

Nesse particular, de forma bastante objetiva e enfática, um dos Vice-Presidentes da Alpha, deixou claro que “*governos se tornam aliados por meio de financiamentos e dinheiro*” (ENTREVISTA).

Na sua visão, há quatro elementos importantes a serem considerados no relacionamento com governos estrangeiros: 1º) ninguém usa dinheiro do país para contratar uma empresa estrangeira; 2º) ter um parceiro local que trabalhe bem e que tenha “*as conexões políticas bem lubrificadas*”; 3º) usar o máximo possível de mão de obra local, já que governo de país nenhum gosta de ficar contratando empresas estrangeiras; 4º) colocar uma aparência local na sua empresa, para que ela se pareça mais com o país de destino (ENTREVISTA).

No entendimento do diretor internacional, há duas ações estratégicas básicas utilizadas pela empresa no seu relacionamento com governos estrangeiros e os seus órgãos. A primeira é uma ação de natureza institucional, realizada via embaixadas, consulados e Itamaraty. Nessa ação, busca-se o apoio do governo brasileiro para se conseguir contratos e contatos necessários no exterior. Por essa razão a Alpha costuma desenvolver relacionamento com governos estrangeiros via Itamaraty. Já a segunda, é um trabalho de *networking* realizado por profissionais locais, sejam eles funcionários da empresa ou prestadores de serviço. Nesse caso, contratam-se profissionais e empresas especializadas que conhecem e sabem lidar com um determinado órgão ou setor para o projeto. Essas ações estratégicas são focadas no relacionamento com os dirigentes governamentais, via Ministério das Relações Exteriores e profissionais da área (ENTREVISTA).

A Alpha busca aproximar-se dos governos estrangeiros e isso se dá, muitas vezes, na aproximação com as embaixadas e consulados desses países no Brasil. A empresa também apoia as iniciativas de governos de países com os quais mantém contratos no Brasil. Representantes da Alpha acompanharam o novo embaixador do Nepal no Brasil em sua visita ao Itamaraty para credenciamento e protocolo (INFORMATIVO ALPHA, 2010). Essa é uma forma simbólica de mostrar apoio não somente ao governo nepalês, mas de demonstrar ao Ministério de Relações Exteriores que há interesse por parte de empresas brasileiras nas relações com o país.

A Alpha acredita que o apoio das embaixadas e consulados de outros países no Brasil é importante para a atuação internacional da empresa no desenvolvimento de obras de energia e infraestrutura nesses outros países (ALPHA INTERNACIONAL,

2008b). Nessas obras de interesse nacional, o apoio dessas embaixadas e consulados é de grande importância para abrir portas de governos estrangeiros para a empresa.

A diretoria internacional da empresa dedica-se às relações governamentais necessárias às suas atividades. Por essa razão, há uma assessora comercial dessa diretoria que está voltada a empreender viagens constantes à Brasília para realizar os trâmites e contatos necessários.

Um gerente e uma assessora da área internacional destacaram a importância de se trazer os dirigentes governamentais de outros países para visitar e conhecer a empresa, assim como as obras executadas aqui no Brasil. Além disso, quando a empresa patrocina congressos internacionais na área de engenharia, aproveita-se para que, durante estes eventos, alguns líderes governamentais sejam levados a conhecerem os projetos desenvolvidos pela empresa, destacou uma assessora da área internacional entrevistada. Para tanto, segundo a mesma assessora, muitas vezes, é necessário fretar jatos para se fazer tais visitas, já que algumas obras encontram-se em localizações distantes de aeroportos comerciais.

Essas ações estratégicas demonstram a importância de a empresa se apresentar aos dirigentes governamentais para que eles possam visualizar as suas competências técnicas e operacionais de maneira concreta. As visitas às obras e os projetos desenvolvidos permitem a materialização da experiência, do *know how* e da capacidade empreendedora da empresa.

Segundo um gerente da área internacional da Alpha, essas visitas auxiliam o relacionamento com os governos de outros países. Reforçando essa afirmação, o gerente técnico da área internacional da empresa destacou a importância de se apresentar a capacidade realizadora da empresa aos governantes, já que, para ele, essa é mais importante do que os contatos políticos que a empresa possa ter.

Um exemplo desse tipo de estratégia foi descrito em reportagem pela jornalista econômica Estela Benetti (2009), quando relatou que a Alpha recebeu a visita do diretor de engenharia e do coordenador de projetos da Empresa Nacional de Eletricidade – ENE, de Angola, objetivando conhecer os seus projetos no setor elétrico nos Estados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina. A ENE é a empresa estatal nacional de energia de Angola e a visita de dois de seus dirigentes ao Brasil para conhecer os projetos desenvolvidos pela Alpha representa uma oportunidade única de comprovar, de forma material, a competência e a capacidade da empresa.

A visita desses dirigentes foi descrita como um sucesso, uma vez que eles ficaram “maravilhados” com o país e com a capacidade da Alpha (INFORMATIVO ALPHA, 2009c). Portanto, não restam dúvidas de que esse tipo de estratégia tem um efeito muito forte sobre o cliente, uma vez que ele consegue ver claramente a capacidade de produção da empresa.

Apesar de não ter sido mencionado pelos entrevistados, não se deve negar que essas viagens de visita a projetos da empresa também têm a capacidade de aproximar os interlocutores de ambas as empresas. Na medida em que há mais tempo para conversar, tanto cliente como fornecedor tem condições de estreitar o relacionamento, além de o momento ser apropriado para semear futuras oportunidades de negócios. Isto pode ser considerada uma evidente expressão de estratégia política empregada pela empresa.

A capacidade técnica tem grande importância nesse tipo de projetos e está acima de qualquer outro diferencial que a empresa possa ter. Porém, os contatos políticos são importantes para se tentar influenciar a tomada de decisão governamental e qualquer empresa de engenharia que queira conquistar projetos precisa disso, acredita um gerente da empresa (ENTREVISTA). Devido à complexidade dos projetos desenvolvidos pela Alpha, não surpreende que a capacidade técnica seja um fator de importância estratégica para a organização. Uma vez que não haja capacidade técnica, a organização perde as condições de ser competitiva no setor.

Quando perguntados sobre doações as campanhas eleitorais em outros países, alguns entrevistados afirmaram não saber nada sobre o assunto. O diretor da área internacional, porém foi assertivo quando destacou que isso ainda não foi feito, mas não vê nenhum problema desde que seja realizado de acordo com as normas permitidas pela legislação local. Ele deixou claro que no caso de a empresa julgar que um determinado candidato está defendendo propostas que sejam do interesse da organização, não haveria razão de não apoiá-lo com contribuições.

Contribuições financeiras às campanhas políticas no Brasil são práticas comuns entre as empresas do setor de engenharia e construção. Nas eleições de 2010, as construtoras ajudaram a eleger 54% dos novos congressistas e superaram com folga outros tradicionais doadores de campanha. As empreiteiras, em particular, mais do que triplicaram o volume de doações neste ano em relação ao de 2006 (NAVARRO; COSTA, 2010).

A empresa também se utiliza dessa estratégia em território nacional, a exemplo daquilo que foi destacado por Sartori (2007), ao revelar que a Alpha foi uma das maiores doadores da campanha à reeleição ao governo do Estado do Paraná de Roberto Requião (PMDB), em 2006, com base em informações do Tribunal Superior Eleitoral. A Alpha figurou ainda entre os principais doadores da campanha do ex-governador de São Paulo Geraldo Alkmin (PSDB) à Presidência da República, em 2006 (SEABRA; PICHONELLI, 2006). Segundo Valente e Beguoci (2006), a Alpha já havia doado R\$200 mil reais para a campanha do Senador Delcídio do Amaral (PT) no Estado do Mato Grosso, no ano de 2002.

Citando uma eleição mais recente, a de 2010, a Alpha figurou entre os maiores doadores do comitê financeiro de campanha para governadora do Estado de Santa Catarina, da candidata Ângela Amin (PP), com uma contribuição de cento e cinquenta mil reais (BOSCHI, 2010a). A empresa ainda constou como a maior doadora da campanha a deputado federal do ex-governador do Estado de Santa Catarina, Esperidião Amin (PP), ao contribuir com outros cem mil reais (BOSCHI, 2010b).

Na visão do Vice-Presidente de Recursos Hídricos da Alpha, os governos estrangeiros sempre obstaculizam o trabalho de empresas estrangeiras. Apesar disso, a empresa não tem tido maiores problemas para tratar desses obstáculos devido à sua postura negociativa de entrada no mercado.

Para o Presidente da empresa, os políticos de outros países não têm representado entraves para a atuação da empresa, porém, em todos os países existem barreiras e restrições. Cada país, no entanto, adota o seu nível de proteção. Para o Presidente da empresa:

*Estas barreiras podem ser explícitas, mas, muitas vezes, são implícitas. O Brasil mesmo é um país razoavelmente fechado para a exportação de serviços. Embora não existam barreiras explícitas, se você quiser vir construir uma obra aqui você vai ter problemas, não vai ser fácil, não. Lá fora, tem o mesmo tipo de situação. (ENTREVISTA)*

Há, portanto, um elemento protecionista sempre presente nas legislações e nas políticas dos países, que busca privilegiar as empresas nacionais. Isso é um elemento constante na maioria dos países, com a qual as empresas estrangeiras precisam conviver na sua inserção internacional.

De maneira genérica, os políticos e governantes de outros países não têm criado maiores problemas para a Alpha, segundo os depoimentos colhidos. A empresa dialoga com os políticos e busca sempre manter os canais de diálogo abertos, de maneira a evitar qualquer forma problema. A utilização de interlocutores locais para esse diálogo é importante, pois evita qualquer mal entendido cultural ou crises de xenofobia.

Para o gerente administrativo da área internacional, em entrevista, a empresa nunca teve problemas com políticos nos negócios internacionais da empresa; porém, não descartou que isso possa vir a acontecer no futuro. Ainda segundo o entrevistado, a *“relação com os políticos é construída com o tempo, mas nunca tivemos problemas desta ordem, porém jamais se pode descartá-la”*. Percebe-se um grande cuidado por parte da empresa em manter um relacionamento cordial com os tomadores de decisão nos governos de outros países e construir um clima de confiança e respeito entre as partes.

Já o gerente técnico e operacional da área internacional entrevistado atribuiu o fato de os políticos não estarem atrapalhando as operações da Alpha ao fato de operar em mercados onde não há concorrentes locais. Certamente, isso faz com que políticos de tendências nacionalistas tenham uma menor disposição de assumir posturas xenófobas em relação à empresa.

É sabido que existem determinados governos cuja tradição é de pouca ou nenhuma confiança em termos de negócios. Isso se deve, principalmente, por não respeitarem as condições acordadas com as empresas de engenharia envolvidas em obras e projetos nos seus países. Uma assessora da área internacional listou Bolívia, Venezuela e Equador como países pouco confiáveis devido a posturas xenofóbicas que adotaram com empresas brasileiras nos últimos anos.

Todos os países mencionados pela assessora entrevistada são governos que podem ser caracterizados como autoritários e com viés marxista. Pode-se subentender que, na sua visão, esses seriam países de maior risco político. No que tange a um tipo específico de risco político, a expropriação, Coltro (2000) é enfático ao afirmar que há uma tendência maior de governos esquerdistas realizá-las do que governos de outras orientações políticas.

O diretor responsável pela área internacional da empresa acredita que os políticos de outros países não criam maiores problemas, pois os projetos em que a empresa está envolvida não apresenta um volume que chegue a incomodar os atores

políticos locais. Na Bolívia e na Venezuela, por exemplo, que são países onde empresas brasileiras têm tido problemas com o governo, a empresa possui projetos pequenos.

O Presidente da Alpha acredita não haver governos aliados ou governos contrários. “*Não é por aí*”, afirma. Ele justifica a sua opinião comentando que:

*[...] a área de serviços é muito mais complexa do que a área de produtos. O produto você sabe que isso aqui é isso aqui e vale tanto; a tarifa de importação é tanto e, se valer a pena, você exporta. Agora, serviço, você promete entregar uma coisa que não existe. Você vai comprar no fundo um processo de confiança. O que é muito mais complexo.* (ENTREVISTA)

O presidente da empresa acrescenta ainda que há países com economias mais ou menos abertas. Certos governos, por serem muito fechados, acabam percebendo empresas estrangeiras com desconfiança, o que dificulta o desenvolvimento de contratos nesses países, se tornando locais difíceis de se obter contratos e com elevados riscos políticos para empresas estrangeiras.

O governo nacional do Brasil, especialmente durante o governo Lula, tem sido apontado como um elemento de grande importância por todos os entrevistados na internacionalização da Alpha e das empresas de engenharia brasileiras, de forma geral. O apoio do governo brasileiro se dá por meio da estrutura do Ministério das Relações Exteriores (MRE), Agência Brasileira de Promoções de Exportações e Investimentos (APEX) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

O MRE, como já foi destacado, auxilia na alavancagem de oportunidades organizando missões e encontros no exterior. Esse ministério é também responsável pela agenda internacional do país e insere na agenda presidencial as prioridades a serem atacadas pelo governo do país, por isso sua importância estratégica para a empresa.

As missões empresariais internacionais organizadas pelo governo brasileiro são consideradas importantes para a abertura de novos negócios. No governo Lula, estas missões foram intensificadas, o que reconhecidamente auxiliou a Alpha na sua internacionalização e abertura de mercados. O mesmo incremento e apoio às missões comerciais internacionais foi observado nos Estados Unidos da América na administração do Presidente Bill Clinton, descrevem Schuler *et al* (2002).

Para o diretor internacional da Alpha, Lula é um “*vendedor nato*” e tem conseguido auxiliar muito as empresas brasileiras a se venderem no exterior (ENTREVISTA). Esse fato já havia sido observado no trabalho de Schuler *et al* (2002)

quando afirmam que os participantes de missões de comércio internacional adquirem diferenciais competitivos sobre os seus competidores que não as utilizam.

Mesmo reconhecendo o importante apoio dado, o Presidente da empresa critica a falta de visão do governo brasileiro no que se refere ao vasto mercado da exportação de serviços. O apoio do APEX é relevante porque coloca a sua estrutura no exterior à disposição das empresas brasileiras a preço de custo. Já o BNDES tem a sua importância devido à concessão de linhas de financiamento para as empresas brasileiras construírem no estrangeiro.

No Brasil, o BNDES é a principal fonte de financiamento de longo prazo para exportações nacionais e os principais setores apoiados são os exportadores 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 (CATERMOL, 2008).

A parceria entre os governos do Brasil e do Peru na área energética é representativa da postura do governo brasileiro de abrir frentes de trabalho para as empresas de engenharia. Há, atualmente, na Amazônia peruana, estudos de aproveitamento hidrelétrico de mais de seis mil MW de potência instalada que visam suprir a demanda energética de Brasil e Peru nos próximos anos (INFORMATIVO ALPHA, 2009d). Muitos desses projetos já começaram a ser desenvolvidos por consórcios formados por empresas brasileiras.

A utilização do governo de origem como um apoiador da empresa perante o governo do país de destino é descrito, por Kolk e Pinkse (2007), como um componente central na estratégia internacional de muitas organizações. A Alpha apoia-se fortemente no apoio e acordos assinados pelo governo brasileiro para conquistar os seus contratos no exterior.

Coimbra (2010) relata que Brasil e Peru estão finalizando os detalhes de um tratado binacional que prevê a construção de usinas hidrelétricas em território peruano para fornecimento de energia para o Brasil. O governo brasileiro está articulando 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.

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, descritos por Henisz (2000), Delios e Henisz (2000), Coltro (2000), Li (2009) e Click e Weiner (2010), existente em uma operação internacional. Um acordo internacional como esse também fortalece a influência geopolítica do Brasil na América Latina.

Muito do apoio dado pelo governo brasileiro materializa-se em ações desenvolvidas pelas suas empresas estatais. Nesse estudo, destacam-se duas: a Eletrobrás e a Petrobras. Por meio dessas empresas, o governo do Brasil consegue direcionar muitos investimentos e induzir o desenvolvimento dos mercados em que deseja atuar.

A participação de empresas estatais em negociações também fortalece e dá maior credibilidade aos consórcios em que se envolve. Em pesquisa realizada em 24 países, onde entrevistou mais de 12 mil pessoas, a empresa de consultoria Ernst&Young constatou que empresas estatais gozam de imagem positiva nos países emergentes (FUSCO, 2010).

A Eletrobrás é uma empresa estatal recém-ingressante no mercado internacional, uma vez que somente passou a operar em outros países a partir da publicação da lei 11.651, no dia 7 de abril de 2008 (ELETROBRÁS, 2010); porém, desde então, tem sido uma grande parceira das empresas brasileiras de engenharia em seus contratos no exterior. Segundo Coimbra (2010), a Eletrobrás prepara a sua atuação para quatro novos mercados, onde pretende construir usinas e linhas de transmissão: Peru, Argentina, Guiana e Uruguai.

Já a Petrobras tem uma atuação internacional mais ampla, estando presente em 27 países estrangeiros, distribuídos em sete diferentes continentes e com ações negociadas nas principais bolsas de valores do mundo (PETROBRAS, 2010). A empresa tem uma atuação internacional bastante diversificada no seu setor de atuação, o de óleo, gás e energia. Nos vários países de atuação, há operações distintas, valendo-se de diferentes tecnologias e insumos; porém, sempre relacionados ao setor de atuação.

Segundo um dos Vice-Presidentes da Alpha, é sempre mais fácil atuar em regiões onde a influência geopolítica do 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 maior peso e credibilidade às mesmas. Esse fato já havia sido

destacado por Boddewyn e Brewer (1994) ao assinalarem que parcerias com governos são uma forma de obter um “selo de aprovação”.

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

O *lobby* tem sido estudado como estratégia política por vários autores (MARTIN, 2003; SCHULER, 1996; APLIN; HEGARTY, 1980; YOFFIE, 1988; PFEFFER; SALANCIK, 2003; BODDEWYN, 1995; LORD, 2000; MCWILLIAMS *et al*, 2002; CARTER *et al*, 2008; BAKAN, 2004; MIZRUCHI, 1992; KOLK E PINKSE, 2007; ZHU; HITT; TIHANYI, 2007; WAN, 2005; HADANI, 2007). O *lobby* é uma prática utilizada pela empresa para desenvolver relações com autoridades em outros países.

Devido ao fato da empresa não dispor de relacionamentos nesses países, faz-se necessária a contratação de profissionais, lobistas, que tenham contatos dentro dos órgãos governamentais locais. No Peru, por exemplo, a empresa contratou como diretor da unidade local um executivo peruano que tem muitos contatos com políticos, partidos políticos e governantes locais.

O *lobby* é uma ação de grande importância, pois permite à empresa desenvolver relacionamentos e contatos com agentes relevantes para as operações da empresa. Isso é uma manifestação clara de estratégia política desenvolvida pela empresa.

Segundo um coordenador da empresa, o referido executivo da empresa no Peru tem uma grande experiência como dirigente de várias empresas multinacionais, dentre elas, a Alstom. Um diretor entrevistado comentou que esse mesmo executivo tem muito trânsito no Ministério de Energia local (ENTREVISTA). A contratação de pessoas com influência ou trânsito em órgãos governamentais ou com autoridades do governo do país de destino, também já havia sido identificada nos estudos de Faccio (2006), Meyer Jr. *et al* (2009) e Bucheli e Salvaj (2009), como um elemento importante para a competitividade de empresas com atuação em mercados estrangeiros.

Segundo o diretor internacional da empresa, a Alpha utiliza-se de serviços de consultoria para relacionar com *players* específicos. Essas consultorias acabam sendo focadas nos trâmites dos processos. Contratam-se empresas ou pessoas que têm

conhecimento na área em que a empresa deseja atuar, como por exemplo, um ex-funcionário do governo (ENTREVISTA). Esse tipo de trabalho é importante para as operações da Alpha, pois permite que a empresa possa acessar tomadores de decisão e órgãos governamentais de maneira menos impessoal.

Massey (1998) já havia ressaltado que a contratação de empresas especializadas para defenderem os interesses de empresas no âmbito governamental é uma prática ultrapassada, uma vez que os próprios executivos é que devem fazer esse trabalho. A experiência da Alpha não corrobora a visão do autor, uma vez que se utiliza das duas abordagens, contratação de empresas especializadas e utilização dos executivos, como complementares e não como excludentes.

As empresas do ramo de construção são bastante agressivas na sua abordagem comercial junto aos governos como forma de garantir contratos relevantes com os mesmos. Por isso, essas empresas atuam de forma ágil para garantir o seu espaço; caso contrário, outras empresas concorrentes irão fazê-lo. Ao abordar esse assunto, um coordenador da empresa citou um exemplo que ocorreu no Peru, onde uma determinada construtora brasileira financiava o helicóptero que o ex-Presidente Alejandro Toledo utilizava para viajar por todo o país (ENTREVISTA).

No âmbito nacional, também há evidências claras da contratação de lobistas para prestarem serviços à empresa. Um lobista denominado Sérgio Sá, envolvido em escândalo de corrupção investigada pela Polícia Federal brasileira em uma operação denominada “Operação Navalha”, revelou que prestava serviços à Alpha em assuntos referentes ao Ministério de Minas e Energia (ESCOSTEGUY, 2007; MARQUES, 2008).

O Presidente da Alpha, em entrevista ao **Jornal do Brasil Online** (2007) sobre a “Operação Navalha”, afirmou que a empresa do lobista havia sido contratada há três anos para buscar oportunidades, uma vez que conhecia muita gente e que apresentava pessoas, o que acabava ajudando. Ao final da entrevista ao jornal carioca, o dirigente da Alpha fez questão de frisar que o trabalho de *lobby* é necessário e que se trata de uma forma de se obter informações. Essas afirmações do Presidente da empresa evidenciam a importância da atividade de *lobby*.

Um gerente e uma assessora da área internacional destacaram que, em geral, são os dirigentes da empresa que desenvolvem muitos dos relacionamentos da organização.

Eles são responsáveis por muitos contatos e relacionamentos que abrem oportunidades de negócio à organização (ENTREVISTA).

Esses contatos são manifestação explícita de estratégia política da empresa, pois permitem abrir oportunidades de negócio. Elas também reforçam a relação de confiança, que é tão importante no setor de serviços.

Pode-se perceber, assim, que a atividade lobistas e de desenvolvimento de relacionamentos com atores-chave é realizada tanto *in house* quanto por *hired hands*, conforme a classificação de Hadani (2007), ou por *executive lobby* ou *lobby* profissional, respectivamente, como classifica Lord (2000). Tanto os funcionários e dirigentes da empresa realizam esse trabalho, quanto profissionais contratados para fazê-lo.

Muitos dos contatos desenvolvidos pela empresa são relações informais e amistosas. Embora não seja possível afirmar que essas relações informais resultem diretamente em negócios, não há dúvidas de que sejam importantes para quebrar barreiras que existam para algum tipo de contrato. Essas relações pessoais e informais são consideradas mais importantes do que muitos mecanismos formais de se estabelecer negócios em países emergentes, como já apontado por Zhou e Poppo (2010), Luo e Zhao (2009) e Sheng (2006). Na China, a importância do *guanxi* é um exemplo claro da relevância dos relacionamentos interpessoais no mundo dos negócios locais.

Notícia em coluna social do jornal de maior circulação no Estado de Santa Catarina mostra, com clareza, essas relações. Ao cobrir o casamento de uma catarinense na cidade do Rio de Janeiro, a colunista destacou uma foto de um dos Vice-Presidentes da empresa acompanhado de sua esposa, da esposa do Presidente de um dos maiores partidos do país, e da esposa de um influente Senador da República (WOSGRAUS, 2009). Esse último um senador da base governista, com grande ascensão sobre a política energética do país, principalmente, por haver ocupado cargos relevantes no setor como diretor da Eletrosul, diretor da Petrobras e Ministro das Minas e Energia.

A imagem revela as relações de amizade de um dos principais dirigentes da Alpha com importantes decisores da política nacional. Em várias oportunidades, o dirigente tem sido visto acompanhado de políticos de destaque nacional em caminhadas na Praia Brava, em Florianópolis.

Valente e Beguoci (2006) destacam que a Alpha teria inclusive feito em 2002, uma doação financeira ao Senador Delcídio do Amaral em sua campanha ao Senado

Federal no Estado do Mato Grosso. Essas relações com atores importantes no contexto político nacional, certamente, podem auxiliar a empresa a obter informações que sejam relevantes para a sua tomada de decisão. Não se deseja de forma alguma insinuar qualquer relação insidiosa entre a empresa e os atores mencionados.

Esse tipo de comportamento já foi identificado na literatura da área. Em trabalho de pesquisa, Faccio (2006) e Barley (2007) já ressaltaram a importância das relações de dirigentes empresariais e governamentais para a obtenção de vantagens em relação aos concorrentes. Hillman *et al* (2004) relatam que altos executivos e políticos são, frequentemente, vistos juntos na maioria das capitais do mundo. Rodrigues e Child (2010) apontam o desenvolvimento de capital social como sendo elemento essencial para empresas que se internacionalizam, especialmente aquelas com operações no Brasil.

Meyer Jr. *et al* (2009) também ilustram esse tipo de relação, citando uma estratégia utilizada no processo de internacionalização da organização que estudaram, assim como Bucheli e Salvaj (2009), nas empresas multinacionais que pesquisaram. Dieleman e Sachs (2008) também fazem referência a relacionamentos pessoais entre líderes empresariais e políticos, como sendo uma prática comum em países em desenvolvimento. Esses dois últimos autores, porém, associam esses relacionamentos pessoais com práticas corruptas, o que foge ao escopo desse trabalho.

Esse comportamento pode ser denominado também de desenvolvimento de capital social. Rodrigues e Child (2010) descrevem esse tipo de capital como uma relação social capaz de gerar benefícios no presente ou futuro. O capital social pode ser considerado um determinado tipo de recurso. A cultura sociável do brasileiro encoraja esse tipo de recurso, mais do que em outras nacionalidades. A base do capital social está na confiança e no relacionamento pessoal (RODRIGUES; CHILD, 2010).

Esse exemplo demonstra a importância das relações com tomadores de decisão chave no âmbito governamental para as empresas de engenharia e construção. Trata-se de uma relação de confiança que, muitas vezes, chega a ser pessoal entre o governante e o diretor da empresa. Enquanto que as empresas precisam ter projetos para desenvolverem e segurança de que receberão os seus pagamentos pelos serviços prestados, os governantes precisam ter a garantia de que entregarão no prazo previsto as obras que prometeram com o padrão de qualidade e preço especificado.

Muitos relacionamentos desenvolvidos com políticos e governantes do país de origem podem auxiliar as empresas em seus esforços internacionalizantes. Isso se justifica em função do governo ter uma variedade de formas de apoiar as empresas no exterior.

Um exemplo disso foi dado por Corrêa, Michael e Matais (2009) ao relatarem um diálogo telefônico, gravado em investigação da Polícia Federal, entre um dos dirigentes executivos da Alpha e o ex-ministro de Minas e Energia, Silas Rondeau. Nesse diálogo, o dirigente da empresa solicitava a presença do ex-ministro em uma reunião com o então Ministro de Minas e Energia, Edison Lobão, para tratar da construção de hidrelétricas no Peru, com a participação da Eletrobrás. No diálogo, o dirigente da Alpha deixava clara a importância da presença do ex-ministro na reunião para acelerar o processo.

Após esse diálogo, foi assinado um acordo com a Eletrobrás para estudar a viabilidade de se construir seis hidrelétricas no Peru, em um negócio estimado em US\$ 16 bilhões. Apesar de não haver registros da participação do ex-ministro nas reuniões da Alpha com o Ministro de Minas e Energia brasileiro, é possível inferir que a sua influência possa ter auxiliado a Alpha a conquistar os referidos contratos no Peru (CORRÊA; MICHAEL; MATAIS, 2009). Na percepção de um coordenador da empresa, encarregado da área de relações com o mercado, a repercussão do conteúdo dessa conversa telefônica na imprensa nacional repercutiu mal para a imagem da empresa no Brasil (ENTREVISTA).

Governantes desenvolvem com as empresas de engenharia um relacionamento de ganha-ganha, onde apoiam essas empresas com o desenvolvimento de obras e projetos que resultem em contratos. Em contrapartida, as empresas apoiam os governantes em temas como contribuições financeiras às suas campanhas eleitorais ou às causas que julguem relevantes à continuidade de seu projeto político.

Os contatos e relacionamentos dos dirigentes da Alpha não se restringem ao território nacional. Um informante-chave, com relações pessoais com um dos Vice-Presidentes da Alpha, informou que já conheceu vários Presidentes de outros países em eventos sociais na casa do dirigente da empresa. Ele afirma ter sido apresentado ao Presidente da República do Uruguai, da Costa Rica e de outro país, que ele não lembra qual.

Nesse conjunto de estratégias, de acordo com a classificação de Hillman e Hitt (2009), há evidências de haver uma predominância do tipo relacional com um dos elementos presentes no desenvolvimento de estratégias políticas.

### 5.7.2. ONGs

Atualmente, observa-se um papel cada vez mais crescente e ativo das organizações não governamentais. Há ONGs que militam pelas mais diversas causas nas mais diversas localidades deste planeta. O ativismo dessas organizações muitas vezes tem trazido incômodos para empresas cujos interesses se chocam com os deles (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008).

No entendimento de duas assessoras e do Presidente da Alpha, são as ONGs ligadas à causa ambiental àquelas que mais trazem problemas para a empresa. Já segundo dois entrevistados, um gerente da área internacional e o *controller*, as ONGs que mais geram empecilhos ao trabalho da empresa são aquelas relacionadas ao meio ambiente e aos interesses indígenas. As ONGs não têm gerado muitos e maiores problemas nas operações internacionais da Alpha, até porque, em muitos países onde ela atua, não existe ainda legislação ambiental ou terceiro setor desenvolvido o suficiente para questionar as atividades da empresa.

Na opinião do diretor internacional da empresa, muito mais do que ONGs ligadas à área ambiental, as que mais incomodam a operação internacional da Alpha são aquelas ligadas à área social. Para ele “*a questão ambiental é muito recente nas regiões de atuação, os maiores problemas são sociais*”. Por isso, as ONGs não têm representado maiores desafios, até agora, para as operações internacionais da Alpha.

No Brasil, as ONGs buscam atrapalhar mais o trabalho da empresa do que no exterior. Isso é atribuído ao fato de haver no Brasil tanto uma legislação ambiental desenvolvida, como ativismo na área por parte de organizações do terceiro setor.

Dois entrevistados, um diretor e um gerente da área internacional, fizeram questão de apontar o caso que a empresa viveu no Peru, onde ONGs ligadas aos direitos de populações indígenas lideraram uma série de protestos e manifestações contrárias à construção de linhas de transmissão de energia na Amazônia peruana. O protesto não foi contra a Alpha, mas contra a Eletrobrás, a empresa líder do consórcio. Esse projeto

faz parte de um acordo dos governos brasileiro e peruano para desenvolver o potencial hidrelétrico da região amazônica, assinado em 2009.

Na opinião de um dos Vice-Presidentes da Alpha, não se pode queixar das ONGs, já que elas não atacam a empresa: elas atacam o projeto. Infelizmente, quando ocorre o ataque ao projeto, a empresa acaba “*levando chumbo*” junto, afirma o referido dirigente.

Segundo o Presidente da empresa, era preciso conviver com o fato da preocupação ambiental ser uma realidade em todo o mundo. De acordo com ele, “*sempre que você falar em fazer uma hidrelétrica ocorre um arrepio de várias ONGs*”. Por isso, por tratar-se de algo inevitável, a empresa precisa conviver e, principalmente, informar os envolvidos acerca dos reais impactos e benefícios de determinada construção. Atualmente, a empresa tem buscado utilizar-se da sua capacidade de engenharia para reduzir o tamanho da área inundada e minimizar o impacto ambiental.

Nas palavras do Presidente:

*[...] sempre que você fala a palavra hidrelétrica, você vai encontrar resistência. Sempre que você falar a palavra nuclear você irá encontrar resistência. Se você falar em mineração, vai encontrar resistência. Qualquer coisa que você fale que gere algum impacto no meio ambiente, você vai encontrar oposição. Isso é parte do jogo, não é nenhum fim do mundo. Afinal, passou-se de uma fase em que tudo era permitido, para uma fase onde tudo é proibido. Nós precisamos chegar a um meio termo nisto. (ENTREVISTA)*

Essas afirmações do Presidente da Alpha demonstram que os problemas enfrentados pela empresa, devido à resistência de ONGs, poderiam ser minimizados com estratégias políticas que mostrassem os benefícios gerados pelas obras desenvolvidas para o país. Isso reforça o entendimento de Wan e Hillman (2006) quando, ao abordar a importância das estratégias políticas para os *stakeholders*, melhor compreenderem a importância da sua operação.

A cooperação entre empresas e ONGs também foi defendida nos trabalhos de Kolk e Pinkse (1997) e Dahan *et al* (2010). De acordo com esses autores, essa cooperação pode aumentar a legitimidade das operações internacionais de uma empresa, devido à credibilidade que as ONGs desenvolveram nos últimos anos.

Dois entrevistados, um diretor e um gerente da área internacional, fizeram questão de endossar a importância de se observar os reais interesses que estão por detrás

das ONGs, para verificar a legitimidade dos protestos realizados pelas mesmas. No episódio do protesto dos índios no Peru, por exemplo, havia o interesse explícito das madeireiras que exploram ilegalmente a madeira na região, conforme foi mostrado em reportagem no Programa de televisão Fantástico, da Rede Globo, no início de 2009, destacou um dos diretores da empresa.

As ONGs são utilizadas, em algumas ocasiões, como um instrumento de defesa de interesses de empresas e setores de negócio que se sentem prejudicados com a atuação das construtoras. O caso do Peru é representativo: as madeireiras, incomodadas com a presença das atividades das construtoras na sua região de extração de madeira ilegal, apoiaram a luta das ONGs e dos índios contra as obras realizadas pelo consórcio de empresas brasileiras. Um dos gerentes da área internacional da empresa corrobora essa visão quando enfatiza que “*essas ONGs que advogam essas causas, geralmente, têm outros objetivos subjacentes*” (ENTREVISTA).

Empresas de construção de países estrangeiros, que se sentem preteridas em algum processo de licitação e escolha de empresas para o desenvolvimento de um projeto, podem também estar por detrás da atividade de algumas ONGs. Não se deve ter uma visão ingênua do assunto, uma vez que esses projetos envolvem grandes quantidades de recursos e interesses.

A Alpha, em qualquer situação de enfrentamento, tem buscado dialogar com as partes envolvidas, afirmou um gerente da área internacional. A empresa, porém, não se envolve diretamente na atividade negocial, ela opta por dar o apoio técnico no processo de negociação e deixa o embate direto para os agentes locais. Essa atitude objetiva evitar problemas relacionados à falta de entendimento oriundos da distância psíquica e da falta de conhecimento da realidade local. As certificações possuídas pela empresa, como a ISO9.001, ISO14.001 e OHSAS 18.001, também são elementos importantes para comprovar o comprometimento da empresa com as questões de respeito à qualidade de seus serviços, a preservação do meio ambiente e a garantia de saúde e proteção a seus empregados.

Essa postura da empresa em relação a situações de enfrentamento com ONGs corrobora aquilo que Hansen *et al* (2004) haviam denominado de *legitimacy tarefa*, ou seja, a inibição das empresas estrangeiras em interferirem em assuntos políticos domésticos.

O caso específico do Peru, na percepção do gerente técnico da área internacional da empresa, revela que a empresa está contribuindo com os governos nacional e regional do Peru na negociação com as populações indígenas na busca de um entendimento para terminar os conflitos. Isso pode ser observado na participação de técnicos da Alpha em reuniões com as autoridades locais e as comunidades afetadas pelas obras da Central Hidrelétrica da Inambari, na província de Quispicanchi (INFORMATIVO ALPHA, 2009d). Ações como essa mostram proatividade por parte da empresa na defesa daqueles interesses que ela julga importantes.

O governo brasileiro também está contribuindo na busca de um entendimento. Essa negociação é importante, já que tais iniciativas podem inviabilizar o projeto na região. Outra atividade desenvolvida pela empresa, para evitar descontentamentos e manipulação de informação, é o trabalho de esclarecimento dos benefícios do projeto desenvolvido pela empresa para o país, a região e as pessoas, realizado na forma de seminários e eventos específicos.

Entre as estratégias políticas da empresa voltadas para ONGs predominam as de natureza transacional, na classificação de Hillman e Hitt (1999), uma vez que apresentam como característica a sua reatividade e especificidade.

### **5.7.3. Opinião Pública**

A Alpha, por não se tratar de uma empresa varejista, não tem maior preocupação com investimentos em mídias de massa. A empresa, porém, investe na formação de opinião de gestores públicos e privados nas áreas consideradas estratégicas, como energia e infraestrutura. O foco da formação de opinião é voltado inteiramente a esse público: gestores do setor público e privado responsáveis por decisões de construção ou investimentos nas áreas de infraestrutura, energia, petróleo e gás.

A empresa se utiliza de algumas ações pontuais, porém este não é o grande foco das estratégias de formação de opinião. Uma das executivas da área internacional, esclarece que os investimentos na formação de opinião são feitos por meio de assessoria de imprensa, patrocínio e participação em congressos, além da divulgação de informativos à imprensa. A empresa divulga, igualmente, estudos realizados pela equipe técnica no Brasil. Também são utilizadas publicações em revistas técnicas relacionadas à sua área de atuação para defender suas posições e teses. Essas revistas são lidas pelo

público alvo da empresa e, por essa razão, as referidas ações adquirem maior impacto e importância.

Um coordenador da empresa, durante entrevista, destacou que, no Peru, a Alpha patrocinou alguns eventos específicos com o intuito de colocar determinados assuntos em discussão na sociedade local. O grande foco identificado centrou-se no patrocínio e na participação em eventos técnicos específicos. A participação da empresa em feiras, conferências e seminários específicos das áreas de atuação da empresa tem sido grandes, uma vez que os frequentadores desses eventos são, em geral, os tomadores de decisão, do setor público e privado.

Durante esses eventos, a empresa consegue não somente defender suas teses, mas também apresentar a sua capacidade técnica e desenvolver relacionamento com os participantes. Existe, portanto, um triplo objetivo a partir dessa ação estratégica. Muitas vezes, a empresa envia convites específicos para que determinados gestores venham participar desses eventos patrocinados por ela, assim como leva esses mesmos gestores a conhecerem as obras desenvolvidas pela empresa.

As visitas às obras e aos projetos desenvolvidos pela empresa são identificadas como ações de importância estratégica, pois permitem aos seus visitantes conhecer de forma real e concreta a capacidade realizadora da empresa. Com essas visitas, realizadas principalmente no Brasil, onde estão as maiores obras da empresa, a Alpha apresenta e materializa sua capacidade técnica de executar projetos de grande complexidade.

Nesse particular, o Presidente da empresa ressaltou que a Alpha precisa trabalhar a questão da informação, até mesmo como uma forma de reduzir resistências aos seus projetos. Muitos dos projetos da empresa que sofrem com oposições não têm seus objetivos conhecidos. Surge daí a necessidade de melhor utilizar a informação para mostrar os benefícios dos projetos desenvolvidos pela empresa.

O Presidente assim se expressou:

*[...] se você imaginar que o mundo hoje tem seis bilhões de pessoas e daqui a 20 anos haverá nove milhões de pessoas. Essas pessoas vão querer comer, vão querer energia, vão querer consumir, vão querer isso e vão querer aquilo. Porém, os recursos naturais são limitados e se você não colocar a tecnologia em cima disso para poder otimizar essa distribuição, vai faltar. Malthus provou que estava errado, os meios de produzir alimentos foram suficientes para atender a população que foi vinte vezes maior que quando ele escreveu sua obra. Foi graças à tecnologia e a revolução verde que foi capaz de*

*aumentar a produtividade que isso ocorreu. Isso hoje também é criticado pelas ONGs. (ENTREVISTA)*

Um exemplo das ações de informação utilizadas pela Alpha foi dado pelo Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos, no artigo em que defende, com dados e argumentos concretos, a realização de novos investimentos em energia no país, baseado em fontes alternativas, renováveis e em parceria com os países vizinhos. O dirigente da empresa defende o investimento em projetos nos países vizinhos para diversificar as fontes energéticas no país e garantir o fornecimento energético, reduzindo a vulnerabilidade do sistema (VICE-PRESIDENTE DE ENERGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 2008).

Por meio de artigos, veiculados em publicações voltadas a públicos específicos, a empresa busca informar e formar opiniões sobre a importância dos assuntos que lhe interessam e que acreditam ser importantes para o desenvolvimento do país. A estratégia informacional é descrita como importante em um contexto de estratégia política, pois visa influenciar alguns *stakeholders* da organização na direção do que ela deseja. Hillman e Hitt (2009) apontam a estratégia de informação como um dos três tipos de estratégia política que podem ser utilizadas pelas organizações. Carter *et al* (2008) também acredita na importância de se ter estratégias específicas de informação para vencer a batalha de ideias com os adversários no âmbito político.

De forma unânime, entre todos os entrevistados está o entendimento de que o foco da empresa reside no patrocínio a eventos e seminários específicos. Três dos entrevistados, um gerente, o *controller* e um coordenador, fizeram questão de afirmar que acreditam que a Alpha ainda atua de forma tímida em relação à formação de opinião e poderia atuar mais ativamente.

Existe uma atividade de divulgação institucional da empresa no mercado brasileiro. Essa iniciativa é conduzida pela área de relações com o mercado e é desenvolvida por meio do trabalho de uma empresa de assessoria de imprensa. Segundo a funcionária da área de relações com o mercado, o foco dessa iniciativa é a divulgação institucional da Alpha.

A empresa também atua em conjunto com os seus clientes para apoiar, do ponto de vista técnico, a sensibilização da opinião pública sobre a viabilidade dos projetos que desenvolve. Esse tipo de ação, que também pode ser classificada de informacional, também visa auxiliar na redução de resistências à execução de um projeto, o qual pode

ser realizado pela própria empresa. Um exemplo disto são as estratégias que a Alpha está desenvolvendo na Costa Rica para apoiar o governo local na viabilização da construção do projeto do trem metropolitano. Os técnicos da empresa têm participado de audiências públicas, conferências e realizado apresentações para comprovar técnicas do projeto, conforme descrito no Informativo Alpha (2009c).

Esse tipo de estratégia pode ser classificada também como voltada para atingir a legitimação da empresa em seu território de atuação. Esse tipo de atuação pró-ativa em busca de legitimidade é importante para o fortalecimento da empresa no seu mercado de atuação a exemplo do que já foi destacado por Zimmerman e Zeitz (2002), Fonseca e Machado-da-Silva (2002), Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) e Meyer e Silva Jr. (2009).

No caso dessas estratégias políticas é possível, identificar uma combinação de transacionais e relacionais, na classificação de Hillman e Hitt (1999), já que a organização tem estratégias pontuais e específicas para lidar com as questões de opinião pública e outras que compreendem um foco mais amplo e genérico.

#### **5.7.4. Comunidade**

A empresa busca sempre se inserir nas sociedades onde atua e, por isso, valoriza a aproximação com as comunidades locais. Os dirigentes compreendem que a empresa não existe isoladamente do seu entorno e, assim, preocupam-se com os temas que afligem as comunidades locais.

Uma assessora entrevistada, da área de relações com o mercado, afirmou que os principais grupos de pressão que há sobre a empresa são a Petrobras e a comunidade organizada (ONGs e Associações de Moradores). Ela descreve como exemplo um fator ocorrido na construção da usina de Monjolinho, quando os indígenas da região invadiram e fizeram um protesto. Segundo a opinião da entrevistada, *“eu não tiro a razão deles, já que as obras da empresa interferem na terra deles”* (ENTREVISTA).

Apesar de a empresa contar com o Instituto Alpha de Responsabilidade Social no Brasil, no exterior, a empresa ainda não conta com uma congênere. Apesar disso, três dos entrevistados destacaram que a constituição de uma organização específica para desenvolver programas sociais nos países de atuação aparece nos objetivos internacionais da empresa.

Na visão do gerente administrativo e financeiro da área internacional,

*[...] temos a intenção de trabalhar a questão da educação e da formação da mão de obra nos países onde atuamos. Em Angola, por exemplo, é preciso trabalhar a questão da educação específica para a área da empresa e, de alguma forma, isso já é feito internamente com os funcionários que lá estão.*  
(ENTREVISTA)

A empresa planeja iniciar suas atividades de responsabilidade social na medida em que as suas operações internacionais também aumentarem. O aumento do volume das operações da empresa em outros países permitir-lhe-á a ela diluir os custos relacionados à instalação de um programa como esse nas receitas das organizações. Isso evidencia a lógica econômica por detrás da responsabilidade social.

Segundo o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos da empresa,

*[...] os projetos sociais são muito bem vistos no Brasil e no exterior. Esse é também um dos objetivos da empresa, melhorar as condições de vida locais, e não somente gerar lucro. Essa é uma visão da empresa.* (ENTREVISTA)

Para o Presidente da Alpha, o objetivo da empresa é ser mimetizada pela comunidade local. A Alpha deseja ser uma empresa local em cada um dos países onde atua, o que não é uma tarefa fácil na percepção do dirigente. Isso implica em inserção cultural, política e social com as questões locais.

Essa visão dos dirigentes da empresa corrobora o pensamento de Tan e Tan (2005) ao ressaltar que o alinhamento entre a estratégia e o ambiente de atuação da empresa é fator fundamental para o sucesso organizacional, a longo prazo. A Alpha segue uma política de inserir-se como uma empresa local em cada país em que atua. Para isso necessita adequar seu comportamento a cada ambiente local.

A inserção da empresa no ambiente local pode ser facilitada com apoios locais, já que esses auxiliam a reduzir o nível de incerteza sobre o mercado de destino. Essa visão é corroborada pelo Presidente da empresa quando destaca que “*nossa política é sempre estabelecer parcerias locais, ter escritórios locais, com empresas parceiras locais e trabalhar em conjunto com elas para justamente adaptar-se melhor*” (ENTREVISTA).

A maior parte dos países de atuação da Alpha apresenta grandes desafios sociais, e a empresa reconhece o seu papel de agente capaz de contribuir para a melhoria da realidade, a exemplo do que já se faz no Brasil. Atualmente, a política da empresa é

desenvolver atividades de relacionamento com a comunidade somente de forma pontual e específica, algumas delas mediante demanda específica. Não há um programa organizado de apoio às comunidades locais nos países de atuação, apesar de diversos gestores entrevistados terem destacado que se constitui em política da empresa.

A ambientalista Monteiro (2009) é crítica ao examinar o impacto social e ambiental dos projetos desenvolvidos pelas empresas brasileiras em Angola. Segundo a autora, as empresas privadas e estatais brasileiras aproveitam-se da convivência do governo angolano para desrespeitar as comunidades e o meio ambiente local.

Fica claro que as estratégias políticas voltadas para a comunidade utilizadas pela empresa ainda estejam em sua fase de concepção, uma vez que as iniciativas ainda são tímidas. Mesmo no mercado nacional dessa natureza, as iniciativas são pontuais e discretas, em relação ao tamanho da organização. O crescimento da empresa nos seus mercados de atuação certamente é uma condição para o aumento da importância dessas estratégias políticas.

#### **5.7.5. Associações de Classe**

Os dirigentes da empresa foco do estudo reconhecem a importância das associações na defesa dos interesses coletivos dos seus associados e no desenvolvimento de relacionamento profissional. A Alpha sempre busca participar de associações ligadas à sua área de atuação tanto no Brasil quanto no exterior. Nessa área, a Alpha também patrocina eventos e seminários organizados por determinadas associações.

O gerente técnico da área internacional ressaltou que, em Angola, a Alpha costuma participar das ações desenvolvidas pela Associação de Empresários Brasileiros em Angola – AEMBRA. Já um coordenador da empresa mencionou que, no Peru, a empresa participa da Associação de Empresas Brasileiras no Peru e também do órgão que equivale ao Conselho Regional de Engenharia do país.

No processo de internacionalização, é preciso considerar a participação em associações tanto nos países de destino quanto no país de origem, já que, em momento de crise, será importante contar com o apoio de ambos. Para o diretor da área internacional da empresa:

*[...] a Alpha participa tanto de associações brasileiras quanto de associações nos países de destino. Aqui no Brasil podemos citar a FIESP e as Associações de Comércio, enquanto que no exterior participamos também das Câmaras de Comércio.*  
(ENTREVISTA)

Uma assessora da área comercial doméstica mencionou que, no Brasil, a empresa apoia e participa de várias entidades de classe como o Comitê Brasileiro de Barragens (CBDB) e o Instituto Brasileiro de Concreto (IBRACON). A empresa também tem grande proximidade com o Sindicato de Engenheiros e o Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA). Outra organização da qual a empresa participa é o Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva (SINAENCO). Isso faz com que se mantenha inserida no contexto das associações de classe, tornando-as base de apoio para estratégias políticas.

A importância da participação em associações de classe foi reconhecida por todos os entrevistados no estudo. Um dos diretores da empresa enfatizou que a Alpha pretende ampliar a sua participação no futuro junto a associações de classe.

Percebe-se que a Alpha tem uma atuação bastante ativa no que se refere a contatos e negociações com os seus concorrentes; porém, percebe-se que essas não se dão no âmbito de organizações associativistas, mas, sobretudo, em contatos e negociações entre os dirigentes das empresas independentemente de serem ou não filiados a alguma associação. Esse tema é explorado com maior profundidade no próximo item.

As estratégias políticas relacionadas a associações de classe podem ser classificadas como de característica relacional, de acordo com a classificação de Hillman e Hitt (2009). A participação, nessas associações, costuma ter um horizonte de longo prazo e um foco generalista no que se refere às questões que são debatidas no seu interior.

Apesar da retórica de atribuição de importância à participação da empresa em organizações de cunho associativista, percebeu-se que a maioria das suas estratégias e ações são realizadas fora desse contexto. A importância das associações de classe nas estratégias políticas das corporações norte-americanas, descrita por Mizuchi (1992), Barley (2007) e Schuler (2008), não se confirmou na pesquisa na Alpha, uma vez que sua ação política não se dá por meio das mesmas.

A ainda tímida atuação da empresa em associações ocorre naquelas com foco bastante específico e relacionado ao campo de atuação da Alpha. Isso corrobora a tese de Santos (2002) quando destaca que a atuação dos grupos de interesse se dá de maneira cada vez mais segmentada e específica.

#### **5.7.6. Concorrentes**

A empresa mantém uma relação ambígua com os seus concorrentes. De um lado, os concorrentes são apontados, por seis dos gestores entrevistados, o Presidente, um Vice-Presidente, um diretor, dois gerentes e um coordenador, como aqueles atores na sociedade que mais trazem problemas para a Alpha na sua inserção internacional. Por outro lado, a cooperação com os concorrentes é vista também como uma estratégia vital para o desenvolvimento da organização.

Por essa característica do setor, apesar da intensa concorrência existente entre as empresas, há um respeito entre elas, já que existe a possibilidade de serem parceiros em outra determinada obra. Um comentário interessante de uma assessora da área comercial nacional ressalta que um concorrente em uma obra poderá ser o parceiro da empresa em outra obra. Outra colaboradora da área de relações com o mercado fez questão de complementar que as empresas de engenharia sabem diferenciar os momentos de cooperação com aqueles de competição.

A Alpha, a exemplo das demais empresas do setor, reconhece a necessidade de se aliar, em muitas circunstâncias, para obter determinados contratos. As empresas veem com muita naturalidade o fato de uma organização ser concorrente, em um determinado projeto, e um parceiro em outro. Nas palavras de uma assessora da área comercial nacional, com larga experiência na empresa:

*A Alpha busca sempre manter uma política de boa vizinhança e bom relacionamento com todos os concorrentes, pois sabe que no futuro poderão estar juntos em alguma obra ou projeto. As outras empresas também se comportam dessa mesma maneira no mercado. Apesar disso é comum que uma empresa roube funcionários da outra. Quando uma empresa se sente prejudicada em alguma concorrência pública, em virtude de um comportamento de uma concorrente, ela certamente entrará na justiça para buscar os seus direitos. Tanto a Alpha quanto os seus concorrentes fariam isso. (ENTREVISTA)*

O Presidente da empresa corrobora essa afirmação ao ressaltar que essa é a regra do jogo. Boddewyn (1995) descreve como estratégia política utilizada por empresas a utilização de ações judiciais para atrapalhar os concorrentes. Esse tipo de estratégia está, em geral, mais focada nas disputas do mercado interno, mas com possíveis consequências em negociações internacionais, no momento em que são utilizadas como elemento de negociação de contratos no exterior.

As empresas têm consciência que, unidas, adquirem maior competitividade para conquistar os contratos desejados. Esse tipo de comportamento também é identificado por Costa e Lopes (2010) ao examinar modelos de exploração de petróleo e gás. Segundo os autores, no setor de petróleo e gás, as grandes empresas podem ser concorrentes no mercado mundial, mas, ao mesmo tempo, podem ser sócias em um dado mercado local, dependendo de objetivos específicos ou de imposições legais estabelecidas.

A cooperação com os concorrentes é também uma forma de aprendizagem, principalmente, com aqueles que têm uma experiência maior acumulada. Uma assessora, que atua na área de propostas comerciais, enfatizou que a experiência de alguns concorrentes pode servir de grande fonte de aprendizado.

Em se tratando de contratos de maior envergadura, evidencia-se a importância de alianças devido à dificuldade em obter e executar o contrato. As empresas de engenharia dificilmente têm a ilusão de conquistar um grande contrato sozinhas, elas sabem que unidas podem conquistar mais do que atuando individualmente.

Ao abordar a cooperação com os concorrentes, uma das gestoras da área internacional da Alpha destacou que uma empresa de engenharia não pode construir tudo sozinha, há que “*dividir o bolo de forma que haja fatias para todos*”. A Alpha, atualmente, com a sua entrada no mercado de EPCs, passou a trabalhar mais intensamente a sua parceria com concorrentes. O comentário pode ser corroborado com a afirmação do *controller* da empresa ao destacar que a maioria dos atuais contratos da empresa são consórcios com outras empresas.

A empresa de engenharia subcontrata outras empresas de engenharia, para que façam o mesmo quando forem detentoras do *prime* do contrato. Uma empresa com uma visão excessivamente individualista não conseguiria manter-se por muito tempo no mercado, pois estaria excluída das relações com as demais.

Outro forte motivo para a formação dessas alianças são contratos que alguma empresa tenha conquistado, mas sem ter a capacidade técnica necessária para executá-los. Isso exige a formação de parcerias com empresas especializadas para viabilizar o contrato.

As parcerias se fazem também necessárias quando uma empresa necessita de relacionamentos e contatos que outra empresa possua, mesmo quando a mesma não possua capacidade técnica para explorar. Nesse particular, uma gestora da área comercial da empresa frisou que fazer parcerias com empresas que tenham contatos que permitam conquistar contratos com maior facilidade é um imperativo.

As alianças com concorrentes, muitas vezes, podem auxiliar na inserção de uma empresa em um determinado mercado, já que a combinação das competências das diferentes empresas pode torná-las mais fortes e competitivas. Uma assessora da área internacional da empresa enfatiza que há países, como a Argentina, onde é quase impossível entrar sem fazer uma aliança com uma empresa local.

A aliança com empresas locais é um componente importante da estratégia política da Alpha, mesmo que a empresa aliada represente uma potencial concorrente no futuro. Isso ocorre porque, segundo o relatório da Alpha (2008b), a maioria dos países são mais abertos a empresas que promovam a participação de empresas e mão-de-obra locais em seus projetos.

A formação de alianças é uma constante na área de engenharia. Na atuação internacional da empresa, a formação de alianças surge como uma maneira de se diluírem os riscos e os custos da operação internacional, além de permitir a combinação das habilidades, recursos e competências das empresas. Por isso, uma entrevistada que atua na área internacional é categórica ao afirmar que *“hoje em dia ninguém faz nada sozinho. Lá fora, se busca parcerias de forma contínua e sempre sobra alguma coisa para todo mundo”* (ENTREVISTA).

A articulação dessas alianças é um fator chave para o seu sucesso. A relação de associação, quando bem estabelecida, permite que seus participantes façam melhores aportes para o desempenho da mesma. Por essa razão, é muito comum ver os sócios da Alpha envolvidos no desenvolvimento de relações associativas com os concorrentes.

Na percepção de uma assessora da área comercial internacional, os diretores das empresas de engenharia reúnem-se com frequência para discutir formas de fazerem parcerias. Essa entrevistada assim se manifestou sobre o assunto:

*Os diretores da Alpha se reúnem semanalmente no Brasil com os diretores de outras empreiteiras para discutir formas de cooperação. O mesmo também ocorre no exterior. Os diretores das empresas de construção no exterior são, na sua maioria, expatriados e, por isso, eles se reúnem semanalmente para discutir estratégias e formas de cooperação. (ENTREVISTA)*

Essas discussões se dão também no exterior onde os diretores locais das diversas empresas estrangeiras, por serem expatriados, costumam também se reunir, até mesmo, por questões sociais. Por estarem todos em um mesmo país estrangeiro, por serem brasileiros e por trabalharem no mesmo setor, acabam tendo interesses em comum, fazendo com que desenvolvam relações pessoais entre si. Essa informação foi corroborada por um coordenador da Alpha que teve experiências como diretor da empresa no Peru e em Angola.

Apesar dessa aparente intensa ligação existente entre as empresas de engenharia, outro aspecto que tem merecido atenção da empresa são as relações interpessoais de seus gestores com os gestores de outras empresas, as quais podem conduzir ao vazamento de informações estratégicas, nessa interação com os funcionários da empresa parceira. Ao comentar esse delicado problema, uma gestora da área comercial nacional da Alpha ressaltou que os funcionários da empresa são orientados a tomar cuidado em encontros informais durante confraternizações e jantares. Essa mesma gestora da empresa, com experiência de mais de 12 anos na empresa, descreve que:

*A cooperação da empresa com os seus concorrentes é muito controlada para que esses não tenham acesso a informações privilegiadas e desnecessárias ao projeto desenvolvido. Mesmo quando há parcerias, é preciso manter segredo e não permitir o vazamento de informações estratégicas. As empresas parceiras estão treinadas e não passam informações que não sejam relacionadas ao projeto umas para as outras. As informações comerciais, por exemplo, são muito importantes e estratégicas, por isso, não podem chegar na concorrência. (ENTREVISTA)*

As decisões relativas a parcerias podem ser definidas tanto no Brasil quanto no exterior, tudo depende da obra, da situação e do parceiro. Para um dos diretores entrevistados, qualquer um dos diretores ou gestor de contrato tem autonomia para negociar parcerias. Mesmo empresas como a Odebrecht, que possui uma estrutura matricial, permitem que qualquer gestor de projeto tenha autonomia para poder negociar em nome da empresa.

Para o gerente administrativo da diretoria internacional entrevistado, um dos pontos mais importantes da formação de uma parceria com concorrentes é a empresa conhecer seus pontos fortes e fracos, para, com isso, complementar as suas capacidades. Cada oportunidade costuma exigir uma combinação de distintas competências. Fica evidente que a formação de coalizões é acima de tudo uma questão de obtenção de maior competitividade, ao contrário daquilo que Martin (2003) descreveu que seria uma forma de cartelizar o mercado.

No ambiente internacional, porém, a colaboração dos concorrentes se faz mais necessária naqueles países em que a empresa não atua de forma conjunta com os seus sócios locais. Para um coordenador entrevistado, nos países onde a empresa conta com sócios locais, a necessidade de parcerias é menor devido ao fato do parceiro suprir muitas das carências que a empresa apresenta. O gerente administrativo da área internacional também pontua que “*nem sempre é vantajoso ter sócios em outros países*” (ENTREVISTA).

O diretor da área internacional da empresa deixou clara a união que as empresas brasileiras de engenharia apresentam quando operam no exterior. Segundo ele, as empresas competem no Brasil, mas no exterior elas se apoiam como se estivessem competindo contra o resto do mundo. Na visão do diretor internacional:

*Você pode ter alguma restrição a alguma empresa, mas de maneira geral, as empresas brasileiras cooperam entre si no exterior. Lá fora, nós somos o Brasil contra o resto do mundo. Outro lema que utilizamos é: saiu do Brasil nós damos a mão. Aqui, no Brasil, nós podemos brigar, mas lá fora somos irmãos. Apesar do que já aconteceu, da Alpha se associar com alguma empresa internacional concorrendo contra empresas brasileiras no exterior. É importante frisar que todo consórcio que a empresa se envolve, precisa ser aprovado pelos sócios. Onde a gente pode se ajudar e agregar valor, a gente vai.* (ENTREVISTA)

A importância dessa estratégia para a internacionalização da empresa é confirmada pelo Presidente da Alpha; para ele “*nós temos uma tendência forte de fazer alianças no exterior*”. Ele, inclusive, confirma que empresas consideradas concorrentes no mercado brasileiro tornam-se parceiras na atuação internacional. Segundo ele,

*[...] para dar um exemplo, eu não considero a Odebrecht como uma concorrente, nós atuamos em ramos diferentes, nós fazemos a engenharia e eles fazem a construção pesada. Podemos até nos consorciar porque sempre estaremos fazendo*

*partes diferentes. Não somos concorrentes da Odebrecht no exterior, somos complementares. (ENTREVISTA)*

Pode-se notar que existe entre as empresas brasileiras uma tendência de se apoiarem mutuamente em suas operações internacionais. Esse tipo de comportamento é estimulado pelas ações do governo brasileiro de apoio às iniciativas internacionais das empresas nacionais, como financiamentos e visitas presidenciais de abertura de novas frentes comerciais. Essas ações servem de incentivo para que as empresas brasileiras permaneçam unidas no exterior para terem mais força para enfrentar seus concorrentes.

Isso corrobora o que foi destacado por Busoi e Istocescu (2009), ao afirmarem que, em certas condições, a união de esforços de firmas com interesses econômicos similares pode resultar em resultados mais efetivos.

Percebe-se, no que se refere a concorrentes, uma mescla de estratégias políticas transacionais e relacionais, conforme a classificação de Hillman e Hitt (1999). Muitas das ações colaborativas desenvolvidas pela empresa têm um foco de desenvolvimento de longo prazo e de colaboração em uma variedade de contratos. Outras ações, porém, têm o seu foco pontual e são mais restritas a contratos específicos de curto prazo de duração.

A empresa também alerta para os perigos de se estabelecer relações colaborativas com parceiros que acabem levando à dependência (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b). Por isso, as colaborações devem ser planejadas de forma a agregar valor e gerar sinergia, mas não criar dependência no parceiro.

Apesar das possibilidades de colaboração que empresas concorrentes podem estabelecer entre si, quando não estão trabalhando juntas, as disputas de contratos entre elas é bastante agressiva. Portanto, trata-se de um mercado competitivo em que as empresas estão dispostas a conseguir os contratos de que necessitam, e isso pode ser feito por meio de alianças ou pela empresa individualmente.

#### **5.7.7. Estratégias políticas e o desempenho da empresa no exterior**

Aos serem indagados sobre a relevância das estratégias políticas para o desempenho da empresa no exterior, todas as respostas destacaram a importância desse tipo de estratégia para as atividades da organização, apesar de alguns terem sido mais enfáticos do que outros.

As estratégias políticas funcionam melhor em alguns países do que em outros em função das características e especificidades de cada ambiente. Um dos gerentes da área internacional enfatizou que elas podem ser mais eficazes em alguns mercados do que em outros. Isso se dá devido ao fato de alguns ambientes internacionais serem menos suscetíveis a influências e ações políticas, o que reforça a linha de pensamento de Wan (2005) e Luo e Zhao (2009) quando defendem que as estratégias políticas são resultantes, em grande parte, não somente da organização, mas também do ambiente em que está inserida.

É importante ressaltar que o capital político da empresa também é diferente em cada um dos mercados em que atua. Em alguns, a empresa tem maior poder e, em outros, menos. Isso corrobora o que já foi destacado em pesquisa desenvolvida por Blumentritt e Rehbein (2008).

As estratégias políticas também permitem o desenvolvimento de relacionamentos com atores importantes para o desempenho das atividades da empresa em cada local. Outro gerente da área internacional destacou que essas estratégias são essenciais para se conseguir acesso às pessoas que têm o poder local para decidir sobre aqueles assuntos que interessam à empresa; isso é essencial para se conquistar novos mercados. Ainda de acordo com o mesmo gestor entrevistado, somente com alianças com pessoas-chave se consegue ter acesso aos tomadores de decisão locais e, *“se você não tiver isso, será necessário fazer dumping para entrar em um mercado estrangeiro”*. Essas afirmações reforçam a importância dos relacionamentos no mercado de engenharia.

A preocupação com desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, com atores-chave no país de destino, faz com que se perceba a presença de estratégias políticas com características relacionais no portfólio de estratégias da empresa, de acordo com a classificação de Hillman e Hitt (1999). Apresenta-se, a seguir, o Quadro 8 onde são classificadas as estratégias políticas para cada um dos seis *stakeholders* estudados, de acordo com a abordagem de Hillman e Hitt (1999).

**Quadro 8: Classificação da Estratégia Política de acordo com Hillman e Hitt (1999)**

	<b>Governo</b>	<b>ONGs</b>	<b>Opinião Pública</b>	<b>Comunidade</b>	<b>Associações de Classe</b>	<b>Concorrentes</b>
<b>Tipo de Estratégia Política</b>	Relacional	Transacional	Transacional e Relacional	Não se aplica	Relacional	Transacional e Relacional

*Fonte: dados primários*

Pode-se observar, na classificação do Quadro 8, a importância das estratégias políticas relacionais em referência às transacionais. Isso demonstra a postura da organização em relação às estratégias políticas, as quais podem ser caracterizadas como pró-ativas, de longo prazo e com maior amplitude para ação.

A empresa não conseguirá desenvolver-se de forma isolada do seu ambiente de atuação; por isso, faz-se necessário estabelecer laços de relacionamentos com diversos atores que permitam o desenvolvimento de diferenciais competitivos e legitimidade. Um gestor entrevistado, com experiência internacional, atuando em Angola e no Peru, frisou que não é possível tomar boas decisões se o gestor não estiver envolvido com a realidade local do país e, para que isso aconteça, faz-se necessário haver relacionamento com as pessoas e as organizações que compõem aquele dado ambiente. Isso confirma o entendimento de Luo e Zhao (2009) acerca das estratégias políticas relacionais.

Para o diretor internacional da Alpha, empresas estrangeiras são sempre vulneráveis, por isto é importante buscar estar sempre “*de bem*” com todos os atores sociais envolvidos com empresa e evitar atritos. Segundo o mesmo dirigente nenhuma empresa pode achar que é maior do que um país e começar a impor regras, o caso da Odebrecht mostrou isto com clareza. Esta argumentação reforça a idéia da importância do relacionamento com os diversos *stakeholders* para a busca de legitimidade no ambiente internacional.

O foco dado às estratégias políticas desenvolvidas em relação à maioria dos atores analisados caracteriza-se por ser focada no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. Muitos desses relacionamentos podem até ter uma duração mais curta, devido a outros motivos, mas o enfoque dado na estratégia política foi o de estabelecer relações que perdurem ao longo do tempo, gerando confiança entre as partes envolvidas.

Os depoimentos dos dirigentes da Alpha reforçam a idéia de que a legitimidade é um elemento que a empresa deve construir socialmente no seu ambiente de atuação,

conforme descreveu Suchman (1995). Para tanto, a empresa deve se envolver em seu ambiente, assim como com os seus atores, leis e instituições. A busca por legitimidade no âmbito internacional é revestida de uma importância ainda maior, uma vez que não há leis ou organizações internacionais que protegem os direitos das empresas estrangeiras, conforme ressaltam Boddewyn e Brewer (1994).

A empresa precisa criar os laços locais necessários para garantir a sua sobrevivência por meio da legitimidade. As estratégias políticas surgem nesse espaço com o objetivo de garantir as condições necessárias para a conquista da legitimidade, assim como são influenciadas pelas forças de legitimidade externas e internas, conforme já afirmaram Hillman e Wan (2005). Há, portanto, a configuração de uma relação recursiva entre as estratégias políticas e a legitimidade.

As estratégias políticas são uma forma da empresa aumentar o seu *fit* externo (SIGGELKOW, 2003), uma vez que permitem à empresa se ajustar às demandas de seus *stakeholders* no intuito de obterem vantagem em relação aos seus concorrentes. O *fit* da organização com o seu ambiente é algo relevante no âmbito internacional, pois faz com que a empresa se ajuste aos imperativos ambientais de seus diferentes mercados de atuação.

Assim, a Alpha, ao juntar esforços com as empresas locais nos mercados onde atua e colaborar com os seus parceiros, está buscando conciliar o interesse externo e interno de busca de legitimidade, por meio de suas estratégias políticas. Com isso a empresa utiliza as suas estratégias políticas para aumentar o seu *fit* com o ambiente local, bem como a sua legitimidade. Porém, ao contrário daquilo que é destacado na teoria institucional, por autores como Zimmerman e Zeitz (2002), a legitimidade não é o objetivo final da organização, mas um meio de atingir um objetivo final de desenvolvimento de vantagens sobre os competidores e a obtenção de lucro. Esse entendimento é corroborado claramente por um dos Vice-Presidentes entrevistados.

O objetivo da estratégia política desenvolvida pela Alpha não é atingir a legitimidade, mas desenvolver vantagens sobre as empresas com as quais compete. A legitimidade não é um objetivo por si só, mas um meio de se inserir em um mercado estrangeiro e evitar movimentos que possam atrapalhar a sua permanência no país. Percebe-se, nesse estudo, a legitimidade como um meio para se atingir um objetivo maior, a competitividade no mercado estrangeiro.

As estratégias políticas utilizadas pela Alpha não são opções estratégicas, mas uma parte essencial para a sua consolidação como empresa de construção em todos os países em que atua. O ramo de atividade em que a empresa está envolvida apresenta uma elevada dependência do setor público, assim como um grande impacto na sociedade em razão do tamanho e da natureza dos projetos com os quais a empresa está envolvida.

As estratégias políticas são também importantes no setor de serviços de engenharia, pois elas permitem que se estabeleça uma relação de maior confiança entre as partes envolvidas. Isto é especialmente relevante quando se trata de resultados intangíveis e cuja qualidade é difícil de ser mensurada como ocorre no setor serviços (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Por essa razão, o seu sucesso depende, em grande parte, da sua habilidade de desenvolver estratégias e ações capazes de gerar as condições necessárias para a conquista e o desenvolvimento dos seus contratos, o que corrobora a visão de Boddewyn e Brewer (1994) quando destacam as estratégias políticas como uma parte intrínseca a qualquer negócio internacional. O Quadro 9, a seguir, demonstra as principais estratégias políticas utilizadas pela empresa:

**Quadro 9 – Principais estratégias políticas utilizadas pela Alpha Engenharia S.A.**

<b>Principais Estratégias Políticas</b>	<b>Autores</b>
Relacionamentos com órgãos públicos no Brasil	Aplin e Hegarty (1980); Yoffie (1988); Schuler (1996); McWilliams <i>et al</i> (2002); Pfeffer e Salancik (2003); Zhu, Hitt e Tihanyi (2007); Wan (2005); Hadani (2007); Luo e Zhao (2009); Zhou e Poppo (2010)
Relacionamentos com órgãos públicos no exterior	Faccio (2006); Meyer <i>et al</i> (2009); Bucheli e Salvaj (2009)
Relacionamentos com o Ministério de Relações Exteriores e Embaixadas estrangeiras no Brasil	<i>Não há referência na literatura de estratégia política</i>
Visita de dirigentes governamentais estrangeiros às obras desenvolvidas pela Alpha	<i>Não há referência na literatura de estratégia política</i>
Relacionamentos com Bancos de Fomento de outros países	<i>Não há referência na literatura de estratégia política</i>
<i>Lobby (in house e hired hands)</i>	Hadani (2007)
Relacionamentos pessoais	Dieleman e Sachs (2008)
Apoio técnico para negociações com ONGs e Comunidades	<i>Não há referência na literatura de estratégia política</i>
Patrocínio a eventos específicos na área de engenharia	<i>Não há referência na literatura de estratégia política</i>
Publicações em periódicos específicos da área de engenharia	Hillman e Hitt (1999); Lord (2000); Carter <i>et al</i> (2008); Kolk e Pinkse (2007)
Envolvimento com associações patronais no Brasil e no exterior	Pfeffer e Salancik (2003); Hansen <i>et al</i> (2004); Barley (2007); Schuler (2008)
Parcerias com empresas concorrentes/parceiras	Aplin e Hegarty (1980); Mizruchi (1992); Aldrich e Fiol (1994); Boddewyn (1995); Barney (1997); Delios e Henisz (2000); Henisz (2000); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Bolman e Deal (2003); Martin (2003); Pfeffer e Salancik (2003); Hansen <i>et al</i> (2004); Schuler (2008); Senaux (2009)
Doações a campanhas políticas no Brasil	Mizruchi (1992); Hillman e Hitt (1999); Lord (2000); Bakan (2004); Hansen <i>et al</i> (2004); Hillman e Wan (2005); Santos (2007)
Processos na Justiça contra concorrentes	Boddewyn (1995; 2003)

Ao analisar o Quadro 9, é possível perceber que, dentre as principais estratégias políticas utilizadas pela empresa Alpha, algumas não são descritas pela literatura da área. Outras, no entanto, já haviam sido observadas em outras pesquisas realizadas dentro da área de estratégia política. Mesmo as que já haviam sido descritas em outros

estudos da área apresentam diferenças em relação à forma como são praticadas pela empresa Alpha. A estratégia de desenvolvimento de relacionamentos com o MRE e as Embaixadas de países estrangeiros no Brasil deve ser destacada dos demais relacionamentos com órgãos governamentais, pois esse tem a capacidade de influenciar a agenda presidencial, as prioridades externas do país, bem como abrir contatos em países estrangeiros.

A estratégia de patrocínio de eventos específicos da área de engenharia, por exemplo, não é simplesmente uma estratégia de campanha informacional da empresa, mas, principalmente, um evento de desenvolvimento de relacionamentos entre a empresa e aqueles dirigentes que participam do evento. Essa estratégia acaba tendo implicações em outra que se refere a levar potenciais clientes a conhecerem as obras e os projetos desenvolvidos pela empresa. Essa, além de dar materialidade aos serviços de engenharia da empresa, também permite que os dirigentes desenvolvam relacionamentos com os potenciais clientes.

Da mesma forma, o apoio técnico dado para negociações entre governo de destino e comunidade também é importante porque tira a empresa da linha de frente de confronto com a comunidade local, ao mesmo tempo em que mantém o seu apoio à resolução da problemática. Esse tipo de estratégia política visa preservar a legitimidade da empresa no país estrangeiro.

A estratégia de desenvolvimento de relacionamentos com bancos de fomento internacionais também se reveste de grande importância, pois permite à empresa reforçar a sua posição competitiva frente aos concorrentes, adquirindo maior credibilidade e diversificando suas fontes de financiamento.

Por conseguinte, as estratégias políticas podem ser vistas como uma forma voluntarista das empresas responderem a algumas forças que o ambiente institucional impõe sobre as organizações, as quais são descritas por Scott (2001). Praticam aquilo que Aldrich e Fiol (1994) denominaram de mudanças de normas institucionais. Oliver (1992) já havia apontado que as organizações, muitas vezes, resistem às normas institucionais.

Dessa maneira, interagir com os *stakeholders* e a buscarem formas de renegociar normas e comportamentos estabelecidos, as organizações, por meio das suas estratégias políticas estão, modificando o ambiente institucional. Porém, não se deve vê-las como algo formulado de maneira isolada, mas como um resultado da influência de diversos

fatores organizacionais e ambientais, como bem destacaram Wan (2005) e Luo e Zhao (2009).

#### **5.7.8. Estratégias políticas nos principais mercados**

As estratégias políticas utilizadas na expansão internacional da Alpha Engenharia nos seus principais mercados de atuação, Angola, México e Peru, estão alinhadas com a configuração estratégica da empresa nesses mesmos mercados. Essa configuração está diretamente relacionada à estratégia de entrada da empresa nos países mencionados. Enquanto que as subsidiárias da empresa em Angola e México contam com um sócio local, na subsidiária peruana, a empresa não tem sócios e tem total controle sobre a operação.

Nos mercados em que a empresa possui sócios locais, há uma maior facilidade em termos de abertura de oportunidades de negócios em razão da inserção local dos sócios. Isso ocorre, principalmente, devido ao fato de, em ambos os países, Angola e México, os sócios serem organizações que contam com conhecimento do mercado local e influência nas redes locais de relacionamento.

Já no Peru, por não contar com sócios, a empresa tem se apoiado nas relações com outras empresas brasileiras mais experientes e que atuam há mais tempo no mercado. A empresa afirma ter “considerável experiência” nos países da região Andina, onde se localiza o Peru (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b). Isso se deve não somente ao fato de a Alpha já haver desenvolvido negócios nessa área da América do Sul, como também em razão dos profissionais da empresa possuírem experiência na região, mesmo atuando em outras empresas.

Muitos dos contratos desenvolvidos pela empresa nesse mercado foram contratos liderados por grandes empresas de engenharia brasileiras. Além disso, no Peru, houve a assinatura de um acordo de cooperação energética entre os governos brasileiro e peruano que gerou vários contratos na área energética para a Alpha, bem como para outras empresas de engenharia brasileiras. Tal acordo prevê também o envolvimento da Eletrobrás como parceira e o apoio do BNDES para o financiamento de obras. A assinatura desse acordo foi precedida de negociações entre empresas e autoridades brasileiras.

Na sua atuação em Angola, a empresa beneficiou-se do apoio dado pelo governo brasileiro ao desenvolvimento de infraestrutura no país por meio de financiamentos do BNDES, bem como pela atuação das empresas estatais Petrobras e Eletrobrás no país. A postura internacional de aproximação e apoio ao desenvolvimento dos países da África Lusófona, adotada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso e aprofundada no governo Lula, foi de grande importância para as operações da Alpha no país.

Portanto, nesses dois mercados, Peru e Angola, o governo brasileiro tem conseguido apoiar as empresas brasileiras de engenharia com suas empresas estatais, políticas de financiamento do BNDES e relações internacionais de apoio. No mercado mexicano, a influência brasileira é menor, por isso a empresa depende mais de sua capacidade e de seus parceiros para conquistar contratos no país.

Ainda no México, por não haver acordos específicos de cooperação entre o governo brasileiro e o governo mexicano, as estratégias políticas ficam mais restritas à atuação local do sócio da empresa no país. Nesse mercado, em específico, as estratégias políticas apresentam maior dependência do sócio local. Nesse país, o sócio da empresa é um grupo local com fortes laços no ramo industrial e de mineração (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b). Os relacionamentos e as negociações desenvolvidas por esse grupo são centrais na definição da estratégia política da empresa Alpha na sua operação mexicana a ponto de estar apostando nessa parceria para alavancar seus negócios nesse país, conforme relatório da Alpha Internacional (2008b). Isso ocorre até mesmo porque, neste país, as grandes empresas de construção brasileiras já têm definidos seus parceiros preferenciais de trabalho. Deve-se considerar que, no México, há poucas empresas de engenharia atuando no mercado (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b). Por essa razão, a importância do parceiro local é vital para que a empresa consiga fazer as associações necessárias no intuito de desenvolver os relacionamentos de que necessita de maneira a seguir crescendo e conquistando novos contratos.

A partir da operação mexicana, a empresa também se utiliza de estratégias políticas individuais, em relação a governos e empresas parceiras, para buscar oportunidades na área de energia nos países da América Central. Os pequenos países dessa região apresentam grandes oportunidades de negócio, uma vez que apresentam, ao mesmo tempo, grandes potenciais de geração de energia hidrelétrica e enorme carência de abastecimento de energia elétrica (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b).

Ainda na América Central, a empresa tem se utilizado de estratégias políticas para se aproximar do principal banco de fomento da América Central, o *Banco Centroamericano de Integración Económica* (BCIE), com quem já mantém negociações adiantadas, descreve a Alpha Internacional (2008b). A empresa busca também aproximar-se de outros bancos de fomento da região para apoiar a sua expansão internacional, destaca o mesmo documento, como por exemplo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por ser o maior e mais antigo banco de desenvolvimento da América Latina, e o *Banco Latino-Americano de Exportaciones* (BLADEX), por ser um banco importante de financiamento de operações de comércio exterior, sediado no Panamá. A falta de apoio do BNDES a projetos nessa região faz a empresa buscar alternativas em bancos de fomento com atuação na regional.

Na operação em Angola, a empresa conta com um parceiro, o grupo Genius, com grande influência junto aos políticos. O Grupo Genius é controlado por uma figura muito conhecida e respeitada pela coalizão que se encontra no poder no país, devido ao seu envolvimento na guerra que permitiu derrubar o regime anterior. O referido grupo apresenta, portanto, muitas conexões locais que podem ajudar a Alpha a obter contratos internacionais nesse país africano.

No Peru a empresa precisou administrar também uma crise gerada por revoltas de populações indígenas que se sentiram prejudicadas pelo projeto no qual a Alpha estava envolvida. Neste caso a empresa se utilizou de estratégias políticas de apoio à negociação entre populações indígenas e o governo local. A empresa manteve-se ao longo de todo o processo de negociação fornecendo apoio sem, contudo, expor sua participação. Este papel fora deixado para os parceiros locais da Alpha, os quais têm maior legitimidade para negociar em nome do consórcio responsável pelas obras. Esta foi uma estratégia política diferenciada, uma vez que a empresa não havia enfrentado este tipo de problema em outros mercados.

Pode-se perceber que a empresa faz ajustes à sua estratégia política de acordo com o ambiente de cada país em que atua, conforme já destacado por Carter *et al* (2008), Hillman (2003) e Blumentritt (2003). Os parceiros locais também são determinantes na definição das estratégias políticas da empresa, pois são eles que darão a configuração do negócio a ser desenvolvido no país. Barney (1997) já destacou a importância de sócios locais na atuação internacional e na construção de relacionamentos em outros países.

## 5.8. Desafios da empresa na área internacional

A Alpha está confiante no seu horizonte futuro em razão de um cenário positivo que se vislumbra nos próximos anos nos países em que atua e, principalmente, no Brasil. Essa expectativa, no entanto, vem acompanhada de grandes desafios que a empresa deverá enfrentar nos próximos anos.

Dentre esses desafios da área internacional destaca-se a integração das unidades da Alpha que atuam no exterior de forma a seguir um padrão único de operação. Atualmente, cada uma das unidades da empresa trabalha de uma maneira diferente como se fosse empresa independente, afirmou o gerente administrativo da área internacional. Isso faz com que existam uma variedade grande de procedimentos e comportamentos que nem sempre estão de acordo com aquilo que a organização considera mais adequando.

O mesmo dirigente acredita que o padrão brasileiro deve ser seguido nas unidades da empresa em outro país, uma vez que já está consolidado como um modelo de sucesso. Contudo, faz-se necessário realizar as devidas adequações para adaptá-lo às diferentes realidades em que a empresa está inserida.

O gerente administrativo da área internacional revelou, no entanto, que isso não será uma tarefa fácil, pois:

*[...] o nível de utilização de tecnologia é diferente em cada país, assim como a cultura, o que dificulta a adequação dos países ao padrão da Alpha Brasil. A cultura afeta muito as questões administrativas. Em Angola, por exemplo, percebe-se que o timing, a produtividade e o comprometimento dos funcionários da empresa é diferente do Brasil. No entanto, é preciso entender as pessoas e o histórico do país. (ENTREVISTA)*

A ausência de um planejamento estratégico que sirva de guia para as ações da empresa também foi apontada por três dos entrevistados como um problema para a organização. Isso faz com que os funcionários tenham dificuldade em ver para onde a empresa deseja se movimentar.

Segundo o gerente administrativo da área internacional, essa falta de planejamento faz com que a estruturação e a padronização das atividades internacionais fiquem prejudicadas em alguns momentos, já que há dificuldades em saber, em alguns momentos, o que é prioridade e o que não é, assim como para situar a importância da

área internacional da empresa. Ainda conforme o mesmo gestor, a ausência de um planejamento central na Alpha dificulta o trabalho das diferentes unidades da empresa no exterior.

Outro desafio administrativo da empresa no exterior, apontado por três dos entrevistados, uma assessora e um gerente da área internacional, além de uma assessora da área comercial nacional, é a dificuldade de contratar mão de obra capacitada no exterior. Em alguns países, como Angola, não há muitos profissionais capacitados no mercado de trabalho e os poucos que existem custam muito caro. O grande desafio é formar uma equipe qualificada nos diferentes países sem que isso aumente em demasiado os custos de operação da empresa.

Encontrar mão de obra capacitada para trabalhar em uma empresa especializada em projetos de engenharia é uma dificuldade imposta pelo ambiente institucional do país que não apresenta estruturas capazes de formar profissionais suficientes para acompanhar o seu ritmo de crescimento. O que exemplifica uma limitação imposta pelo ambiente institucional, conforme a definição de autores como Jepperson e Meyer (1991), Fonseca e Machado-da-Silva (2002) e Scott (2001), sobre a atuação da empresa em Angola.

Quatro gestores entrevistados ressaltam que a empresa tem uma postura muito conservadora na tomada de decisões. Na percepção de um coordenador da empresa, ela é cuidadosa nos momentos de gastar e empreender. Todas as decisões são estudadas para se analisar o risco e o retorno envolvido, para saber se valerá a pena ou não participar do contrato.

Uma possível razão para esse comportamento é o fato de o crescimento intenso que a empresa viveu nos últimos anos, já que os recursos da empresa não cresceram na mesma velocidade dos seus contratos, fazendo com que a sua capacidade produtiva ficasse sobrecarregada. Portanto, a postura conservadora pode ser explicada, em parte, pela intenção de dar o maior retorno possível com os recursos que a empresa dispõe.

O sucesso dos trabalhos conjuntos da empresa com a Petrobras permitiu que a empresa conseguisse conquistar novos contratos para ampliar seus negócios com essa empresa no país nos próximos anos. O crescimento dos negócios com a Petrobras, porém, deixaram-na muito dependente e voltada para esses projetos. A Petrobras é, atualmente, o *stakeholders* de maior influência sobre a gestão da empresa, afirma uma gestora da área de relações com o mercado.

O crescimento da participação da Petrobras nos negócios da Alpha poderá fazer com que a empresa fique em uma posição vulnerável de muita dependência de uma só organização. Além disso, essa dependência da Petrobras retira a atenção de outras iniciativas que estão sendo empreendidas dentro da empresa, como as atividades internacionais.

O Presidente da Alpha justifica a importância dos negócios com a Petrobras destacando que:

*[...] você pode juntar olimpíada, copa do mundo, todos os programas do governo (Programa Casa para Todos, Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, etc.), tudo junto não chega ao orçamento da Petrobras. Então, é inevitável que haja concentração. O volume a ser investido pela Petrobras é tão desbaratado (160 bilhões) nos próximos 10 anos. Um número estrondoso que mostra que tem espaço para crescer dentro da Petrobras. Hoje a nossa dependência é 70% nos contratos com a Petrobras. Isso não vai mudar no curto prazo. Não tem como. Os contratos que temos com a Petrobras são de longo prazo. (ENTREVISTA)*

Na percepção do Presidente não há o que temer na dependência com a Petrobras. A sua linha de atuação está acima de governos nacionais e de gestões que possam ser empreendidas na empresa. A Petrobras não deixará de investir no pré-sal, nem tampouco mudar a sua política de contratos, ressalta o Presidente.

O crescimento dos negócios com a Petrobras, no âmbito nacional, tem levado os gestores da área internacional da Alpha a se preocuparem com a manutenção de uma equipe qualificada nos seus quadros, pois muitos dos colaboradores mais experientes e capacitados da empresa estão voltados aos projetos com aquela empresa. O desenvolvimento da área internacional da empresa e a manutenção do padrão de qualidade já consolidado no Brasil, não pode prescindir de profissionais qualificados e experientes. O próprio diretor da área internacional afirmou que colaboradores da sua área têm sido assediados para atenderem às demandas domésticas da empresa.

Um dos gestores entrevistados, que pediu para não ser citado em relação a esta afirmação, relatou que quando estava para iniciar o processo de internacionalização da Odebrecht, o seu fundador, Norberto Odebrecht, escreveu uma carta para cem dos seus melhores homens, informando acerca do processo de internacionalização e convocou-os a participarem dessa empreitada. Na última frase da carta, Norberto Odebrecht deixou a seguinte frase: “Prepare suas malas”.

A história relatada revela o comprometimento de Norberto Odebrecht para com o processo de internacionalização, bem sucedido, da sua empresa. Trata-se justamente desse tipo de atitude que três dos gestores afirmam carecer dentro da Alpha. Segundo eles, a administração central da empresa deveria comprometer um número maior e mais qualificado de colaboradores da empresa para apoiar o processo de internacionalização. Isso é ainda mais difícil, pois a Alpha privilegia profissionais desenvolvidos na própria empresa e que conhecem a cultura interna, o que leva tempo para ser formado, como afirma um diretor da empresa entrevistado.

Contudo, o Presidente da empresa descartou essa preocupação, ressaltando que a internacionalização é uma necessidade estratégica da empresa. Para ele, o mercado externo tem uma importância estratégica para a empresa em termos de desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento de pessoas, exposição à concorrência, capacidade de inovação e capacidade de adaptação às condições. Essa visão do Presidente demonstra que, em relação à internacionalização, não se trata apenas de uma aventura, mas de uma parte importante que contribui para o desenvolvimento e o aprendizado organizacional.

A preocupação com retornos imediatos para a empresa também foi destacado como um problema para a área internacional. As relações internacionais, por sua natureza, demandam mais tempo, destacou um gestor da área de relações com o mercado, com experiência na área internacional. O desenvolvimento de relacionamentos e conquista de confiança são processos que precisam de tempo para se consolidar. O Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos ressaltou que, para se obter sucesso no exterior, é preciso muita relação pessoal, e isso só é possível com o tempo.

A afirmação acima corrobora a abordagem relacional da estratégia política destacada por Hillman e Hitt (1999) e Luo e Zhao (2009), uma vez que a Alpha preocupa-se em desenvolver relacionamentos, de longo prazo, com interlocutores em outros países e, com base nesse estratagema, conquistar novos contratos e oportunidades de trabalho em vários mercados.

A área internacional da empresa ainda tem muito campo para expandir, haja vista o sucesso que outras empresas de engenharia brasileira têm atingido em suas operações internacionais. O *controller* da empresa, em entrevista, citou a Odebrecht como um *benchmark* para a Alpha ao destacar que em torno de 75% do faturamento da empresa é oriundo de suas atividades internacionais. Nesse particular, a Odebrecht, a

mais internacionalizada empresa de construção do Brasil, tem servido de modelo para os esforços internacionais da Alpha.

O Presidente da empresa também citou esse mesmo exemplo, como um caso de sucesso a ser seguido pela Alpha. Ele, ainda, afirmou que:

*[...] a internacionalização é muito mais importante estrategicamente do que como fatia de faturamento. Se a internacionalização estiver rendendo cinco por cento do faturamento da empresa está ótimo; não é o dinheiro que é importante, mas a exposição da empresa. O mercado externo é real, para você provar que é bom você precisa estar lá fora.*  
(ENTREVISTA)

A valorização da moeda brasileira também foi um fator apontado por dois dos entrevistados como um fator de perda de competitividade das empresas brasileiras nas suas operações internacionais. Um dos Vice-Presidentes da empresa citou o câmbio desfavorável como sendo um dos principais impeditivos para um crescimento maior das operações internacionais da empresa, pois as torna mais caras. Uma das principais razões por detrás desse encarecimento é o custo de mão de obra expatriada que aumenta com a valorização do real.

A valorização do real em relação ao dólar norte-americano faz com que as exportações tornem-se mais caras e as importações mais baratas. Isso leva os exportadores a terem maiores dificuldades em competir com seus produtos no exterior; conseqüentemente a Alpha passa a ter maiores dificuldades em competir com o preço de seus competidores de outros países em mercados estrangeiros.

## **5.9. Desempenho da Empresa**

O sucesso da Alpha no Brasil e no exterior pode ser explicado por uma variedade de fatores e elementos. A capacidade técnica é uma das mais relevantes, pois é com base nessa que a empresa assumirá novos desafios.

Porém, não basta ter competência técnica reconhecida, é imprescindível para o sucesso da empresa se utilizar de relacionamentos, conversas e alianças com interlocutores-chave para lograr contratos e desempenho. Portanto, as estratégias políticas são fundamentais para o sucesso de empresas como a Alpha, pois criam as relações e o clima para a efetuação dos negócios.

No exterior, o desempenho exitoso da empresa pode ser vislumbrado pela abertura de filiais no Peru, México e Angola, nos últimos cinco anos. Além disso, a conquista de novos contratos internacionais permitiu à organização desenvolver uma série de serviços no exterior de forma concomitante.

O Quadro 10, a seguir, indica os negócios realizados e aqueles que ela busca concretizar em um horizonte de tempo de curto prazo. O Quadro 10 indica não somente números expressivos, mas perspectivas reais de conquista de novos contratos e aumento da carteira de contratos internacionais.

**Quadro 10: Contratos internacionais da Alpha em 2009**

<b>País</b>	<b>Contratos Atuais (Milhões de US\$)</b>	<b>Perspectivas de Curto Prazo (Milhões de US\$)</b>	<b>Total (Milhões de US\$)</b>
Angola	20,5	60,00	80,5
Bolívia	6	-	6
Estados Unidos	10	-	10
México, Nicarágua e Costa Rica	2,2	115,3	117,3
Panamá	41,6	-	41,6
Peru	8,4	16,40	24,8
Outros	12,3	-	12,3
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>191,7</b>	<b>292,7</b>

*Fonte: Dados secundários*

O crescimento dos contratos em países, como México/América Central, Peru e Angola, deve-se à conquista de novos contratos pelos escritórios da empresa nesses mercados. O maior crescimento registrado ocorre no México/América Central devido às perspectivas de desenvolvimento de projetos de PCHs na Nicarágua. Esse país apresenta grande potencial de geração de energia a partir de fontes hidrelétricas de geração (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b). A redução da presença da empresa em mercados, como Estados Unidos, Bolívia e Panamá, pode ser atribuída à conclusão de contratos, os quais não foram seguidos de abertura imediata de novas frentes de trabalho ou de perspectivas de novos negócios no curto prazo.

Segundo o Vice-Presidente de Energia e Recursos Hídricos:

*No final das contas, tem clientes e eles precisam do seu trabalho, mas eles podem ter você ou ter outros. Portanto, se você tiver um bom histórico com ele, com trabalhos passados, isso irá te ajudar a conseguir contratos com ele. Nenhum serviço inicia-se do zero, há todo um histórico por detrás dele (relações, propostas, etc.). Os clientes querem sempre qualidade, preço e prazo. Para você conquistar clientes, onde quer que seja, você precisa ser conhecido. Há clientes no exterior que nos conhecem e nos querem. As relações internacionais são como quaisquer outras relações, você precisa conquistar, criar e preparar as relações.*  
(ENTREVISTA)

Percebe-se aqui a importância dada pela empresa ao desenvolvimento de relacionamentos para se obter sucesso para a empresa. Fica evidente que os relacionamentos constituem-se em elemento central para as estratégias políticas e o consequente desenvolvimento de contratos de prestação de serviços de engenharia. Esses relacionamentos auxiliam a aumentar a confiança entre as partes visto que o serviço possui a característica de ser intangível e difícil de ter a sua qualidade mensurada, como já foi destacado por Giansesi e Corrêa (1996).

Para o Presidente da Alpha, o sucesso da empresa está relacionado a uma visão estratégica, compartilhada pela diretoria, de enxergar à frente e realizar aquilo que foi vislumbrado. Sobre este assunto, ele afirmou que:

*[...] há cinco anos atrás nós elaboramos um livro que contava um pouco a história da empresa e terminava na última página com uma visão de futuro. Se você ler essa visão de futuro hoje você perceberá que, nesses cinco anos, ela se concretizou integralmente. Portanto, uma visão de futuro de 2005 foi efetivada em 2010. Nós iremos criar uma visão de futuro em 2010 que daqui a 5 anos também será realizada. Essa capacidade de olhar para frente e fazer acontecer é àquilo que se deve o nosso sucesso. Não se trata apenas de visão de mercado, mas visão de futuro, que é um conceito mais abrangente que envolve meios de produção. Nós apostamos que a engenharia brasileira iria ficar totalmente automatizada, isso há 10 anos atrás era o que nós apostamos. Hoje não temos nenhuma prancheta. Então, nós fizemos um investimento cavalari para chegar nisso. Apostou-se em uma visão.*  
(ENTREVISTA)

A preocupação com a inovação é também um dos importantes elementos para o sucesso da organização, uma vez que se trata de um mercado que está constantemente

desenvolvendo novas soluções que acabam tornando determinados projetos menos caros e mais eficientes, o que se torna evidente nas palavras do Presidente da empresa:

*[...] eu busco uma solução que seja mais econômica, mas nem sempre se consegue, mas, às vezes, por meio de uma mudança de especificação de projeto de solução você consegue viabilizar um negócio que estaria morto de outra forma. Nosso diferencial é buscar soluções inovadoras para atender uma demanda.*  
(ENTREVISTA)

O crescimento e o sucesso da empresa podem ser atribuídos a muitos elementos. Porém, não resta dúvida que o desenvolvimento de estratégias políticas, assim como a visão e a capacidade de planejar o futuro e trabalhar para realizá-lo, foram peças fundamentais nessa engrenagem bem sucedida.

#### **5.10. Apresentação de modelo**

As estratégias políticas internacionais da Alpha direcionam o seu foco para três diferentes grupos de atores: (a) governo de origem; (b) o governo do país de destino; (c) empresas parceiras e concorrentes. São esses os *stakeholders* que influenciam fortemente as operações da empresa na sua atuação internacional, de acordo com a pesquisa realizada.

Cada um desses grupos de *stakeholders* pode ser decomposto nas organizações que o compõe. O governo de origem pode ser entendido como os ministérios, a Presidência da República, as empresas estatais e os governos subnacionais. O governo do país de destino pode ser compreendido de maneira análoga ao governo doméstico. Contudo, cada país estrangeiro apresenta suas próprias características e estrutura administrativa. Já as empresas concorrentes e parceiras incluem todas aquelas empresas brasileiras ou estrangeiras que mantêm alianças e parcerias com a Alpha, em determinado projeto ou projetos.

O estudo revelou que a empresa atua politicamente tanto de forma individual como de forma coletiva, o que pode ser visto com base na descrição de algumas estratégias e ações empregadas pela empresa. Muitas das estratégias políticas utilizadas pela empresa são adotadas em conjunto com outras empresas parceiras, visando a obtenção de maior poder de barganha. Apesar de haver muita ênfase em ações coletivas no setor de engenharia, não se deve desprezar as ações individuais da organização. Até

mesmo porque o sucesso individual da empresa aumenta o seu peso e poder de barganha na composição das alianças e consórcios, tão comuns no ramo.

A estratégia política internacional da empresa também conta com estratégias utilizadas no país de origem e no país de destino. Isso se deve ao fato da Alpha utilizar em seus contratos internacionais estratégias colaborativas tanto com empresas locais quanto com empresas brasileiras. Além disso, muitos dos contratos executados pela Alpha contam com o apoio financeiro do governo brasileiro, via BNDES, assim como o seu apoio político. Grandes empresas estatais, como a Petrobras e a Eletrobrás, também participam de muitos consórcios em que a Alpha atua em outros países.

Pode-se observar que, na sua primeira experiência de internacionalização, a empresa sofreu com os riscos políticos do país em que estava desenvolvendo os seus serviços. Por essa razão, a Alpha passou a ter uma posição bastante refratária a riscos nas suas operações em países estrangeiros. Também pode ser identificado no estudo que, atualmente, os riscos de envolvimento em qualquer empreendimento, principalmente em países estrangeiros, são cuidadosamente analisados de forma que se consiga prevenir a empresa de correr riscos demasiadamente elevados.

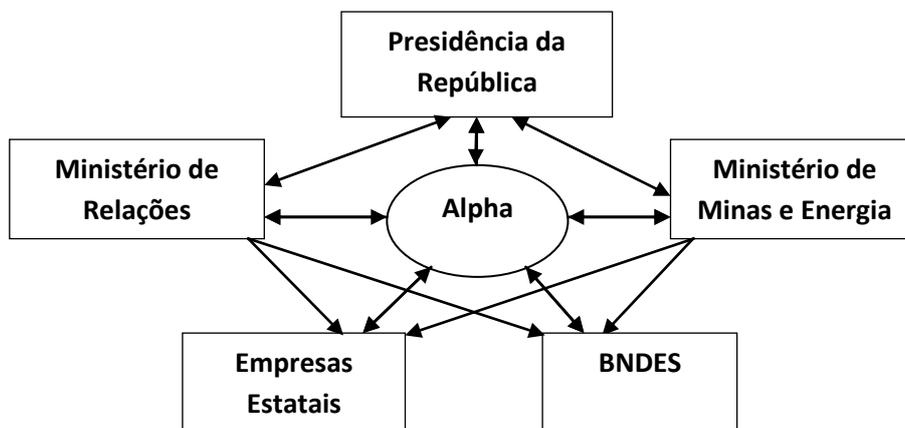
As estratégias políticas internacionais utilizadas pela Alpha são praticadas tanto no Brasil quanto no exterior, uma vez que muitos dos parceiros e sócios da empresa no exterior são também empresas brasileiras. Muitas estratégias políticas são direcionadas para o governo brasileiro, principalmente, nos ministérios de Minas e Energia e Relações Exteriores, uma vez que esses têm uma grande capacidade de influenciar a tomada de decisões em países estrangeiros.

O estudo revelou que dentro da estrutura do governo do Brasil há uma variedade de órgãos que merecem destaque especial devido à sua capacidade de influenciar os resultados de processos negociativos que as empresas de construção enfrentam no exterior. Esses órgãos podem ser considerados os mais importantes *stakeholders* para as operações internacionais da Alpha.

A influência que a Alpha tem exercido sobre o núcleo do governo central do Brasil tem gerado resultados nos vários “braços” do governo. Entre essas várias ramificações do governo federal do Brasil citam-se os vários ministérios e as empresas estatais. Alguns destes têm relação direta com as áreas de trabalho e atuação da Alpha e, por isso, tem condições de apoiá-la nos seus esforços nos negócios tanto no mercado interno quanto externo.

O esquema 1, apresentado a seguir, demonstra as interações e influências exercidas pelo núcleo central do Governo Federal em sua estrutura e que resulta na criação de um ambiente favorável à atuação internacional de empresas brasileiras. A Alpha se situa no centro dessa estrutura e busca utilizar as suas estratégias políticas para influenciar os diferentes atores em relação aos seus interesses.

**Esquema 1 - Estrutura de influência direta no núcleo central do Governo Federal**



*Fonte: dados primários*

A prática de estratégias políticas implica em desenvolver relações específicas com os principais atores do governo federal que tenham relacionamento com a principal área de atuação da empresa, a área energética. Na esfera internacional, Ministério de Relações Exteriores (MRE) é relevante para a abertura de canais de comunicação com atores sociais de outros países.

O MRE é um órgão chave nesse processo, uma vez que é encarregado de tratar dos acordos e negociações internacionais com outros países. Portanto, estratégias políticas são direcionadas para esse órgão do governo federal, visando colocar aqueles projetos e interesses como prioridades de negociação com determinados países.

O MRE também organiza missões presidenciais com a participação de empresários em outros países e, por isso, é importante buscar influenciar a escolha desses destinos para que sejam em países que interessem à empresa. A empresa também precisa garantir a sua participação nas missões que considera importante; e para tanto faz-se necessário haver alguma forma de interação com aqueles que as organizam. Esse ministério, juntamente com a assessoria da Presidência da República, é também

responsável por organizar a relação de empresários que teriam acesso ao Presidente nas missões presidenciais, os temas a serem colocados na pauta das reuniões presidenciais, assim como os projetos a serem inseridos nos acordos internacionais a serem tratados pelo Presidente do Brasil (ALPHA INTERNACIONAL, 2008b).

Schuler *et al* (2002) já destacaram que nos Estados Unidos da América, tanto aspectos competitivos, quanto políticos são determinantes para a participação em missões comerciais internacionais. Por isso, a utilização de estratégias políticas aumenta significativamente as chances de participação das organizações, explicam os autores.

A influência junto a esse órgão do governo federal permite que os representantes do governo brasileiro possam negociar com governos estrangeiros assuntos que interessem ao setor de engenharia, assim, como levar à pauta presidencial temas que possam gerar negócios para as empresas de engenharia brasileiras em outros países, que estejam alinhados com a política internacional do governo.

O Ministério de Minas e Energia (MME) é um ministério estratégico para uma empresa como a Alpha por ser encarregado pelas políticas, dos investimentos e do planejamento de energia do país. Atualmente, como o Brasil tem projetos na área de energia em outros países, como Bolívia, Venezuela e Peru, o relacionamento com este órgão é relevante para que se conquiste contratos na área de energia em países estrangeiros. As estratégias políticas voltadas para MME visam influenciar as decisões objetivando a geração de oportunidades em outros países que possam ser desenvolvidas pela empresa.

Esses dois ministérios, por sua vez, têm plenas condições de conduzir políticas que possibilitam o governo do Brasil a desenvolver políticas de investimento ou de incentivo ao desenvolvimento de obras em países estrangeiros. Também é importante ressaltar que, por meio desses ministérios, as empresas estatais, como a Eletrobrás e a Petrobras, podem ser levadas a empreitadas em outros países.

O BNDES, por se tratar de um banco controlado pelo governo federal, também pode apoiar projetos no exterior que sejam do interesse do país, a exemplo daquilo que tem sido feito na África e na América Latina. A atuação do banco nessas duas regiões tem conseguido apoiar o aumento da capacidade de competição das empresas brasileiras (RODRIGUES, 2009). As suas linhas de financiamento às empresas de engenharia brasileiras são vitais à sua competitividade na conquista de contratos em outros países.

A relevância de organismos de financiamento capazes de fomentar as vendas externas de empresas nacionais já foi destacada por Catermol (2008).

A Eletrobrás tem sido parceiro importante da Alpha, uma vez que com o seu processo de internacionalização a empresa passou também a fazer associações com empresas no exterior para viabilizar empreendimentos energéticos. A Eletrobrás tem utilizado seus recursos para fazer investimentos no exterior, como já relatou Coimbra (2010). A empresa iniciou a sua internacionalização no ano de 2008 e, desde então, tem centrado os seus esforços nas Américas, em especial com aqueles países que fazem fronteira com o Brasil (ELETROBRÁS, 2010). Tanto na América do Sul, quanto na América Central e em Angola, a Eletrobrás tem desenvolvido importantes projetos conjuntos com a Alpha em diferentes projetos de geração e distribuição de energia.

A Petrobras, por ter sua atuação concentrada para o mercado energético de petróleo e gás, também apoia as empresas brasileiras nas suas iniciativas internacionais, tendo muitas delas, inclusive, como suas fornecedoras. Isso se dá em função da Petrobras já desenvolver trabalhos bem sucedidos com essas empresas no Brasil e, por isso, quando no exterior, utiliza-se dos mesmos fornecedores com os quais está acostumada a trabalhar. A Petrobras tem se constituído em importante parceira da Alpha, naqueles mercados em que desenvolve projetos ligados à área de petróleo e gás, ou seja, nos Estados Unidos e em Angola.

A Petrobras vale-se de arranjos cooperativos para atingir os seus objetivos internacionais e, para tanto, tem se apoiado em empresas brasileiras. Após estudarem o mercado de petróleo e gás, Costa e Lopes (2010) concluíram que a formação de consórcios faz parte da política da Petrobras de abertura de novos negócios; tais parcerias são utilizadas para alavancar posição de mercado, diluir riscos e atrair investimentos.

Tanto a Eletrobrás quanto a Petrobras e BNDES são parceiros estratégicos das empresas de engenharia brasileiras no exterior. Obter essa integração é vantajosa para empresas como a Alpha, afim de que consigam estar em sintonia com os movimentos internacionais dessas empresas e para que possam usufruir das oportunidades de negócio que surgirem em associação com elas.

Tudo isso faz com que sejam abertas novas perspectivas e oportunidades de trabalho para as empresas brasileiras de engenharia em outros países, assim como aumenta a sua competitividade na conquista de novos contratos em terras estrangeiras.

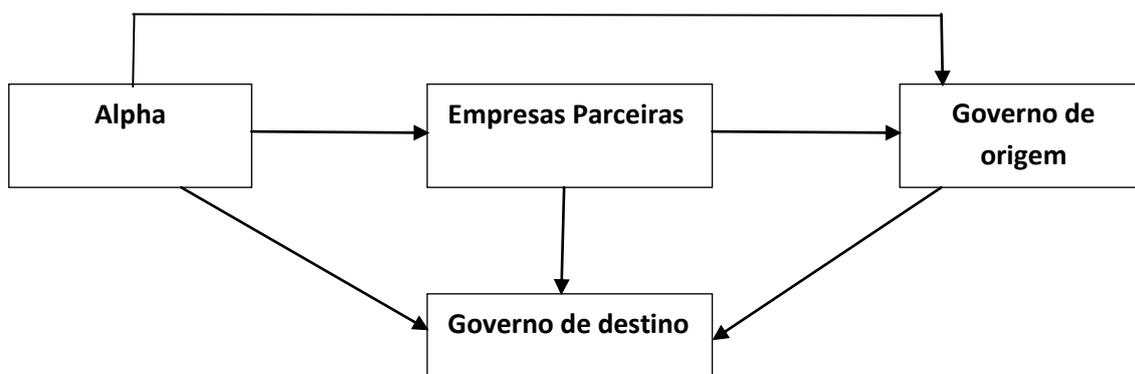
O apoio de bancos estatais, empresas estatais e de políticas do governo brasileiro dão maior credibilidade e poder de barganha nas negociações internacionais às empresas brasileiras. Isso ocorre ainda em maior grau em países em desenvolvimento, conforme relatado em pesquisa da Ernst & Young, descrita por Fusco (2010).

O apoio institucional do governo brasileiro às empresas reduz o risco político de exposição internacional das mesmas, já que as torna menos vulneráveis à ação de políticos oportunistas e xenófobos, principalmente, em se tratando de um país como o Brasil, onde não há uma tradição histórica de se envolver em conflitos internacionais.

O apoio do governo de origem mostra também o envolvimento do governo da empresa em apoiar a iniciativa internacional de suas empresas nacionais. Qualquer governo estrangeiro, em condições de paz e normalidade de relações internacionais, hesitaria em se envolver em um conflito diplomático com outro país que estivesse apoiando o desenvolvimento de infraestrutura em seu território.

O esquema a seguir demonstra de forma gráfica a utilização de estratégias políticas pela Alpha em suas operações internacionais. Percebe-se que há uma combinação de estratégias individuais e coletivas sobre vários atores com o intuito de se obter novos contratos internacionais. As estratégias políticas coletivas são aquelas que se originam das empresas parceiras, pois ocorrem após a formação de uma relação colaborativa. Já as estratégias políticas individuais são aquelas que se originam da Alpha.

## Esquema 2 – Modelo de estratégias políticas no ambiente internacional



Fonte: Dados primários

Seria, porém, equivocado crer que o governo do Brasil estivesse apoiando essas empresas, de forma desinteressada. Há grandes interesses por trás dessa ação do governo. Não se pode negar a importância que essas organizações têm para a materialização da geopolítica internacional do governo brasileiro. É por meio dessas empresas que o governo do Brasil consegue exercer sua influência e ocupar espaços nos países vizinhos, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social. As empresas de engenharia permitem a instrumentalização da política internacional do governo brasileiro. A conquista de apoio às pretensões internacionais do país passam por essa política de apoio aos países considerados “amigos”.

Um exemplo evidente disto é descrito por Coimbra (2010), quando relata que o Ministério de Relações Exteriores brasileiro está articulando, com o seu congêneres peruano, a concretização de um tratado internacional, a ser assinado pelos Presidentes Lula e Alan Garcia, que permitirá às empresas brasileiras de engenharia construir e operar usinas hidrelétricas no Peru. O governo brasileiro, nesse caso, está cooperando e criando as condições para a expansão da sua área de influência no país vizinho, por meio da utilização do *know how* e da capacidade das empresas brasileiras de engenharia.

O governo Lula teve uma atuação comercial agressiva no cenário internacional, possibilitando às empresas brasileiras a conquista de novos contratos e a expansão de sua atuação internacional. Esse mesmo tipo de expansão geopolítica de um país por meio da internacionalização de suas empresas também ocorre em outros países. Carter *et al* (2008) descrevem o exemplo de duas empresas norte-americanas como organizações que também instrumentalizam as políticas daquele país no Iraque.

Pode-se perceber, com base na análise, que por meio das estratégias políticas utilizadas junto ao governo do país de origem, a empresa acaba “terceirizando” a sua estratégia política internacional, no momento em que o 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” da sua operação internacional, o que acaba também lhe dando um maior poder de barganha. Essa descoberta reforça o que havia sido descrita por Luo e Zhao (2009), quando afirmaram que estratégias políticas têm a capacidade de reduzir a incerteza gerada pelos efeitos negativos originados pelo *foreignness*.

Todo o apoio governamental e das suas empresas estatais à internacionalização de empresas brasileiras, além de ser uma forma de fortalecer as empresas brasileiras e a economia doméstica, é também uma forma de o governo retribuir o apoio financeiro que as empresas do setor fizeram em campanhas eleitorais de candidatos apoiados pelos partidos da base governista. Evidências das contribuições das empresas do setor estão registrados nos dados fornecidos por Valente e Beguoci (2006), Souza (2010) e Navarro e Costa (2010).

A Alpha, a exemplo de outras empresas, tem feito doações eleitorais no Brasil para uma variedade de candidatos e partidos políticos diferentes, como foi possível constatar por meio das evidências fornecidas por fontes secundárias de pesquisa. Esse comportamento se coaduna com o *modus operandi* das empresas de seu setor, onde busca-se aproximação com agentes públicos que tenham propostas e prioridades consideradas importantes.

Essa movimentação de apoio à expansão internacional de empresas brasileiras faz parte de uma política mais ampla, de busca de maior protagonismo e de ocupação de espaços nas relações internacionais por parte do governo do país. Isso corrobora a visão exposta por Zakaria (2008) sobre a nova postura dos países emergentes no cenário internacional.

As empresas de construção são importantes *stakeholders* do governo, uma vez que são prestadores de produtos e serviços que, geralmente, envolvem recursos de grande monta e conhecimento técnico específico. Seus interesses são, portanto, objeto de atenção por parte dos governantes.

A ligação do governo com as empresas demonstram que, nesse setor, é possível refutar uma afirmação repetida e muito utilizada quando se trata de internacionalização, a de que as empresas estão enfraquecendo suas ligações com seus países de origem e tornando-se empresas globais. A forte ligação da Alpha com o governo do Brasil demonstra claramente que, no setor de engenharia e construção, essa máxima, definitivamente, não se aplica.

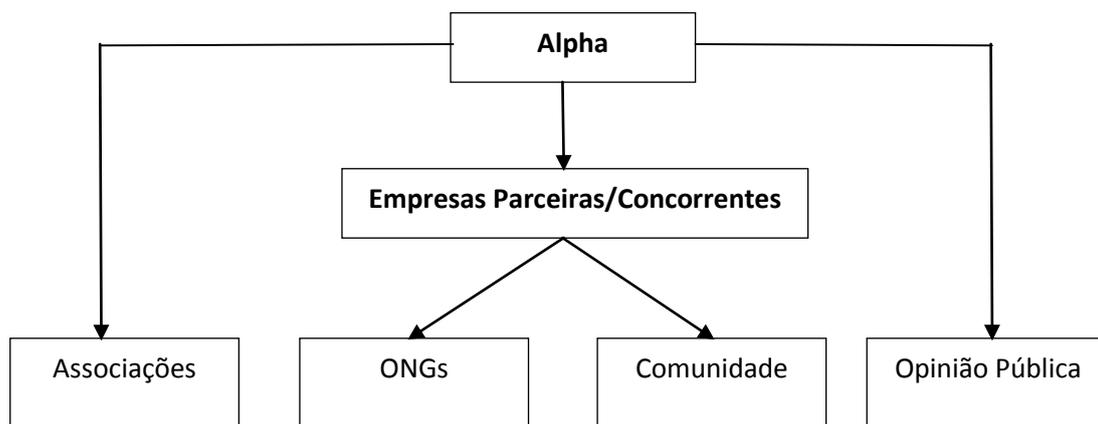
Governos e autoridades políticas costumam ser sensíveis a mobilizações populares e levantes realizados por setores da sociedade, especialmente quando adquirem proporções de grande volume. Por isso, reforça-se a importância das estratégias políticas das empresas serem direcionadas também a outros *stakeholders* do

ambiente organizacional, uma vez que, com isso, podem adquirir a legitimidade e reduzir resistências e fricções que ocorrem no processo de internacionalização.

Este modelo representa uma importante formação estratégica utilizada pela empresa estudada para conquistar contratos em países estrangeiros, o qual está centrado no uso de estratégias políticas. O modelo evidencia também como uma empresa brasileira consegue desenvolver competitividade para enfrentar os seus concorrentes de outros países que, de maneira análoga, dispõem de suas próprias estratégias políticas. É por meio desse modelo de utilização de estratégias oriundas de vários atores e direções que se permite que a empresa consiga obter seus contratos internacionais.

As estratégias políticas também podem se dar de forma individual ou coletiva no que se refere a outros *stakeholders* que exercem alguma influência sobre o trabalho da empresa. Essas, porém, não têm sido utilizadas com tanta frequência e ênfase pela Alpha na sua atuação internacional. A figura a seguir ilustra o fluxo das estratégias políticas destinadas a outros *stakeholders*, como as ONGs, as comunidades, as associações de classe e a opinião pública.

### Esquema 3: Estratégias políticas direcionadas a outros *stakeholders* no mercado externo



Fonte: dados primários

A Alpha tem suas estratégias políticas mais voltadas para o setor governamental. Porém, percebe-se, como no caso do Peru, que a empresa preocupa-se com os *stakeholders* envolvidos na situação e, por isto, desenvolveu estratégias específicas para lidar com a mesma. A preocupação com os demais *stakeholders* está presente no

horizonte estratégico dos seus gestores, como pode ser comprovado por meio das entrevistas, no que se refere à atuação de ONGs e das comunidades locais.

Um dos elementos mais importantes desta pesquisa é a natureza colaborativa das estratégias políticas desenvolvidas pela Alpha. Muitas das suas estratégias e ações são realizadas, de forma conjunta, com empresas parceiras e concorrentes. Um exemplo foi a pressão exercida pelas empresas brasileiras de construção para modificar a legislação peruana referente à participação de empresas estrangeiras em licitações públicas. Para atingir objetivos comuns, como a conquista de um determinado contrato em outro país, empresas que são concorrentes em outros contratos não hesitam em aliar-se para alcançar tal objetivo.

Muitas vezes, a empresa Alpha utilizou-se de processos na justiça como mecanismo de pressão para forçar os seus concorrentes para uma mesa de negociações. Esses processos podem ser impetrados em contratos no Brasil, mesmo quando o interesse da empresa está em negociar algo no exterior. Trata-se de um comportamento típico do setor, conforme já identificado nas entrevistas com gestores da empresa Alpha. Os processos têm como objetivo pressionar os concorrentes a procurarem a empresa para negociar em troca da retirada da ação judicial. Esse tipo de estratégia já havia sido descrita por Boddewyn (1995; 2003).

Não se pode ignorar que essas alianças advêm de intensos processos negociativos entre as empresas. O poder político da Alpha tem sua origem na capacidade de gerar elos e relacionamentos com esses *stakeholders*, que são capazes de aumentar a sua capacidade de competir.

Essa característica colaborativa é também uma decorrência natural da estratégia da empresa de priorizar as EPCs. Isso se deve ao fato de esse tipo de contrato envolver todas as etapas de desenvolvimento e construção de um projeto de engenharia, o qual abrange muitas competências específicas. Por conseguinte, é comum que empresas de engenharia, mesmo sendo competidoras, unam-se para somar suas habilidades e competências com o objetivo de produzir as soluções desejadas.

Seria improvável que uma empresa de engenharia que tivesse um contrato de EPC fosse capaz de produzir todas as etapas do projeto internamente. Além disso, esses contratos são, geralmente, disputados por consórcios de empresas, os quais já estabelecem uma gestão compartilhada do projeto.

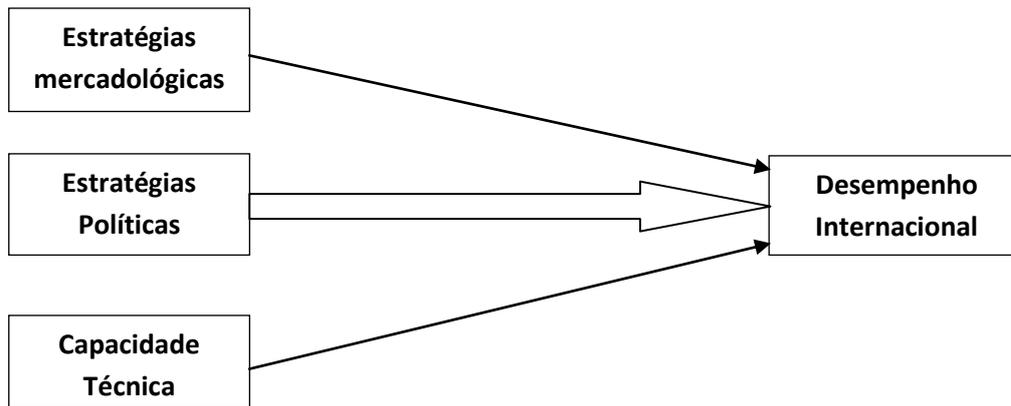
As alianças com empresas concorrentes também revelam uma política clara no sentido de se buscar uma maior inserção no mercado internacional, apoiando-se na experiência de empresas com maior tempo de atuação em outros países. As inúmeras alianças internacionais, com a Odebrecht, são exemplo claro disso, uma vez que, segundo Matos (2010), essa é, atualmente, a empresa mais internacionalizada do país. Não se pode negar o aprendizado organizacional que ocorre por meio de alianças com empresas como essa.

Destaca-se a presença dessas atividades colaborativas interorganizacionais como sendo um dos relevantes resultados desta pesquisa. O resultado dessa importância deve-se ao fato de ainda haver pouca informação sobre relações interorganizacionais de empresas multinacionais. Trata-se de área ainda pouco explorada na literatura, como destaca Nachum (2010), em função de o foco estar centrado nas relações intra-organizacionais. Apesar disso, a Teoria da Dependência de Recursos já apontava a importância das relações interorganizacionais como elemento chave na obtenção de recursos e no desenvolvimento de diferenciais competitivos (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Todo o conjunto de estratégias políticas utilizadas pela empresa juntamente com a capacidade técnica e as estratégias mercadológicas empregadas foram capazes de gerar condições para o desempenho internacional da mesma. A capacidade técnica refere-se àqueles conhecimentos e técnicas específicas da área de engenharia que são necessários para levar um contrato adiante. Já a estratégia mercadológica diz respeito àquelas práticas utilizadas com o intuito de promover a empresa, procurar oportunidades de atuação e garantir o estabelecimento de preços competitivos.

Sem estratégias políticas, tanto capacidade técnica, quanto estratégia mercadológica perdem a sua eficácia devido à capacidade de transformar uma oportunidade de negócio em um contrato, bem como garantir a sua legitimidade. Por essa razão a importância das estratégias políticas é maior do que as outras estratégias utilizadas pela organização estudada.

#### Esquema 4 – Fatores que influenciam o desempenho internacional da empresa



*Fonte: dados primários*

Este trabalho revelou como uma empresa de destaque em um ramo de atividade em que o Brasil tem relevante atuação internacional consegue, por meio da prática de estratégias políticas, fomentar a sua atuação internacional, trazendo aportes à literatura da área ao explorar em profundidade o caso de uma empresa. As descobertas desta pesquisa revelaram a importância de se atuar politicamente no intuito de se criar um conjunto de alianças que consigam dotar a empresa dos recursos e das capacidades necessárias para o êxito em projetos de engenharia desenvolvidos no exterior.

Essas alianças são concretizadas tanto com empresas concorrentes quanto com empresas parceiras. Destaca-se a relevante atuação do governo brasileiro, por meio de seus ministérios e empresas estatais, no sentido de apoiar a internacionalização das empresas do setor. Sem esse apoio, a tarefa de internacionalização seria muito mais difícil para a Alpha.

Pode-se perceber que a literatura atual não oferece um conceito de estratégia política que contemple relações, negociações e articulações que as organizações estabelecem ao ingressarem em novos mercados. Para tanto, faz-se necessário o entendimento de que, além de variáveis econômicas, mercadológicas, culturais e sociais, há também que se considerar variáveis de cunho político, as quais oferecem relevante contribuição para a viabilização dos objetivos de uma organização em um novo contexto.

### 5.11. Novo conceito de Estratégia Política

Este estudo percebeu uma limitação no corpo teórico existente, em relação às estratégias políticas praticadas pelas empresas em sua inserção em novos mercados. Buscou-se com esse novo conceito para da expressão estratégia política aproximá-la daquilo que é efetivamente praticado pelas organizações, bem como enriquecer a compreensão acerca do tema. Assim, estratégia política, a partir dessa pesquisa, é entendida como: *um conjunto de decisões e ações praticadas por uma organização com intuito de influenciar atores sociais no que se refere a assuntos não mercadológicos e que tem impacto sobre uma coletividade. Ao envolver múltiplos atores com interesses diversificados, as estratégias políticas se materializam por meio de conversas, negociações, articulações, pressões e relacionamentos. O objetivo maior das estratégias políticas é alinhar os diversos interesses envolvidos e gerar um ambiente favorável para o desenvolvimento de negócios para as empresas que as utilizam.*

Esse novo conceito visa contribuir para o corpo teórico existente oferecendo uma maior capacidade explicativa em relação à forma como o fenômeno é apresentado na literatura e praticado nas organizações. Esse conceito resulta da confrontação da base teórica da área com a pesquisa empírica desenvolvida neste estudo.

## 6. Conclusões

Este trabalho é revelador ao mostrar a importância da utilização de estratégias políticas na internacionalização de uma empresa brasileira exportadora de serviços. Por meio do estudo realizado, foi possível constatar que várias são as formas de estratégia política utilizadas para impulsionar as operações internacionais.

Pôde-se observar que a empresa estudada tem grande parte de sua internacionalização vinculada a empresas estatais, como a Petrobras e a Eletrobrás, 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.

As estratégias colaborativas desenvolvidas pela empresa também apresentam importância central na sua estratégia de negócios, uma vez que, na área de engenharia, devido à necessidade de conhecimento específico, há uma tendência das empresas dividirem partes específicas de seus projetos com empresas parceiras especializadas. Por isso, a colaboração e a negociação contínua com outras empresas que, em alguns momentos, são concorrentes e, em outros, são parceiras, é uma condição para o crescimento contínuo da empresa. Pôde-se observar que, na atuação internacional, essa condição é ainda mais importante, uma vez que os concorrentes da Alpha apresentam mais experiência e tempo de atuação nos mercados internacionais.

Os resultados da pesquisa demonstram que os dirigentes da empresa acreditam na importância de relacionamentos para a internacionalização da empresa e o aumento da exportação de serviços. Nessa área de prestação de serviços de engenharia, os resultados são intangíveis e sua qualidade de difícil mensuração. Isso faz com que clientes precisem ter confiança na empresa e nos seus quadros diretivos e técnicos para assegurar que os prazos e preços serão cumpridos de acordo com o que foi acordado. Por isso, alerta-se para que as estratégias políticas de uma empresa deste setor alcancem maior importância, já que permitem o reforço dos elos de relacionamento entre clientes, fornecedores e parceiros de negócio.

A pesquisa revelou também que a postura da empresa é conservadora no que se refere à internacionalização, o que pode ser explicado pelos problemas que a organização enfrentou no início do seu processo de internacionalização, no Iraque. Em

vista disso, a sua postura internacional tem sido sempre de cautela e de busca de apoio de empresas para colaborar e do governo brasileiro para abrir as portas, bem como financiar os contratos conquistados em terras e mares estrangeiros.

A contribuição deste trabalho para o estudo de estratégias políticas na internacionalização de empresas multinacionais de países emergentes está na importância de se utilizar o governo de origem e os seus braços, ministérios, empresas estatais, bancos de fomento, para estimular as vendas de serviços de engenharia a outros países. Isso se dá por meio de contatos e ações que criam um ambiente favorável para a empresa conquistar contratos relevantes para o seu desempenho como organização especializada em engenharia.

Outra importante constatação é ver a empresa como uma extensão da geopolítica do país de origem, ou seja, é por meio das empresas nacionais que o governo realiza a 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 rumo aos países desejados.

A geopolítica brasileira acaba fortalecendo, bem como limitando, a expansão internacional da Alpha à sua circunscrição. Isso permitiu à empresa contar com o 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 *vis-à-vis* 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.

Este trabalho demonstra que uma empresa prestadora de serviços de engenharia de um país emergente necessita do apoio governamental para alavancar a sua participação internacional e poder 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 do governamental. Dentre essas estratégias políticas cabe ressaltar a relevância de ações colaborativas, nas quais empresas concorrentes unem-se em torno de objetivos comuns.

De acordo com a tipologia de Hillman e Hitt (1999), a maior parte das estratégias políticas utilizadas é de natureza relacional, o que revela seu foco de longo prazo. Porém, não se deve negar a existência das estratégias transacionais, as quais são caracterizadas por seu foco no curto prazo. Portanto, apesar do foco no desenvolvimento de estratégias de longo prazo, quando necessário, a empresa também se utiliza de estratégias pontuais e focadas.

As estratégias políticas não são alternativas à estratégia da organização, mas uma condição para o seu sucesso na conquista de novos contratos. O mercado em que a empresa atua abrange amplas negociações, envolvendo uma variedade de *stakeholders*, para garantir a assinatura de novos contratos de prestação de serviços. Nesses processos negociais, várias estratégias políticas são utilizadas para que se consiga obter vantagens em relação aos concorrentes.

Este trabalho conseguiu identificar e analisar as estratégias políticas utilizadas pela Alpha para desenvolver suas operações internacionais e, com isso, contribuir para o enriquecimento do corpo teórico da área. Foi possível, ao estudar uma única empresa, ir a fundo nas várias estratégias e ações políticas adotadas e mostrar como elas levam a empresa a melhorar seus resultados. Percebeu-se que estas estratégias são concentradas em dois importantes *stakeholders*: o governo e as empresas concorrentes.

Foi possível identificar um número maior de estratégias políticas direcionadas ao governo. No que se refere ao governo, são empregadas diversas estratégias que visam aumentar a capacidade de influência da empresa junto ao governo nacional, os seus ministérios e empresas estatais. Dentre elas, pode-se citar o *lobby*, o financiamento de campanhas eleitorais, a formação de alianças com outras empresas para pressionar o governo, organização de visitas de autoridades governamentais, organização de eventos especializados na área de atuação da empresa, ações judiciais contra concorrentes, contratação de profissionais com contatos importantes e o relacionamento pessoal.

Este trabalho também contribui para o corpo teórico existente ao identificar quatro estratégias políticas desenvolvidas pela empresa estudada que não eram contempladas na literatura. A primeira é o patrocínio de eventos voltados a temas do interesse da Alpha para atrair dirigentes e tomadores da decisão do setor público e privados para aproximá-los da empresa e dos seus executivos. A segunda estratégia é a utilização de visitas de potenciais clientes do setor público e privado a projetos desenvolvidos ou em fase de desenvolvimento pela empresa. Isso serve para comprovar

a capacidade realizadora da Alpha e estreitar os relacionamentos com os potenciais clientes. A terceira, é a utilização de relacionamentos junto ao Ministério de Relações Exteriores com vistas a inserir as prioridades da empresa na agenda de temas internacionais que o Presidente do país tratará em suas reuniões com outros mandatários de países estrangeiros. A quarta, é o apoio técnico que a empresa concede aos seus parceiros locais em negociações com ONGs e comunidades locais com vistas a apoiá-las nas negociações, sem se expor no processo negocial. A última, não menos importante, é o desenvolvimento de uma política institucional de relacionamentos com bancos de fomento internacionais, com o intuito de obter fontes de financiamento e parcerias para conquistar contratos internacionais. Esses bancos são estratégicos nas operações internacionais da empresa por lhe permitirem acessar novas oportunidades de negócios atreladas a financiamentos específicos.

O arranjo estratégico criado com base nas estratégias políticas, evidenciado no Modelo de Utilização de Estratégias Políticas (página 258), é outra relevante contribuição deste trabalho, pois mostra como a empresa utiliza suas estratégias políticas para obter contratos internacionais. O modelo se materializa na ação concertada de vários atores envolvidos, de maneira individual e coletiva, na busca de objetivos comuns. Destaca-se que este modelo carrega um forte componente de geopolítica internacional, uma vez que as relações internacionais são um elemento central do referido modelo.

Ao finalizar este trabalho, foi possível ter a clareza que esse tipo de estratégia é de grande importância para que a empresa consiga conquistar contratos em outros países. Ela permite não somente abrir oportunidades de negócios como influenciar no seu fechamento. Por essa razão, não há dúvidas de que a capacidade técnica é também uma condição de vital importância para a conquista de novos contratos de engenharia; porém, essa capacidade sozinha não consegue trazer contratos à empresa.

A estratégia política permite que a estratégia técnica se efetive, já que sem contratos não há técnica. Os contratos, por sua vez, exigem contatos, conversas, articulações e negociações, elementos presentes nas estratégias políticas, para se concretizarem.

As estratégias políticas utilizadas pela organização pesquisada buscam dotá-la de maior competitividade na busca por novos contratos no exterior, alavancando, com isso, a capacidade técnica. Em entrevista, o gerente técnico da área internacional da empresa,

afirmou que as capacidades técnicas precisam dessas estratégias políticas, assim como as mesmas precisam daquelas.

A utilização dessas estratégias é uma condição para a conquista de contratos no exterior; somente a área técnica não consegue trazer os contratos para a carteira da empresa. Além disso, as estratégias políticas trazem maior confiabilidade e legitimidade a um processo de prestação de serviço que tem a difícil mensuração dos resultados, como uma característica marcante.

O crescimento das operações internacionais da empresa, com a abertura de filiais em países de diferentes partes do globo, são uma demonstração que as estratégias políticas têm servido como um importante instrumento de alavancagem da empresa no ambiente internacional.

A estratégia política é, portanto, uma condição decisiva para garantir a entrada da empresa em um mercado estrangeiro. As teorias de internacionalização deram pouca importância ao comportamento político de empresas como estratégias de entrada em mercados internacionais. Ao desconsiderarem as ações e práticas relacionadas às estratégias políticas, as análises deixam de ter uma visão mais aproximada da realidade. Isso corrobora as ideias de Grey (2009), quando percebe a política como um elemento essencial no estudo e no entendimento do funcionamento de organizações.

O conjunto de estratégias políticas empregadas também foi capaz de aumentar a legitimidade da empresa nos seus vários locais de atuação; todavia, pode-se perceber que esse não era o objetivo principal, ao contrário do que acreditavam os institucionalistas Zimmerman e Zeitz (2002). As estratégias políticas são empregadas para vencer disputas competitivas por contratos.

As organizações não existem isoladas de seu ambiente de atuação e precisam interagir com o mesmo para garantir a sua competitividade, estejam elas em mercados internacionais ou não. Essas interações podem ser estabelecidas de forma a gerar não somente legitimidade à empresa, assim como diferenciais em relação aos competidores. Na verdade, existem estratégias políticas para permitir que a empresa consiga obter o que deseja em temas que sejam do interesse coletivo da sociedade.

Este trabalho também contribui para a literatura; criando um novo conceito para a expressão *estratégia política*. Essa contribuição visa gerar um entendimento mais aproximado daquilo que é praticado pelas organizações em seus negócios internacionais, expandindo o conceito e enriquecendo a sua compreensão. O conceito

proposto descreve as estratégias políticas como sendo *um conjunto de decisões e ações praticadas por uma organização com intuito de influenciar atores sociais no que se refere a assuntos não mercadológicos e que tem impacto sobre uma coletividade. Ao envolver múltiplos atores com interesses diversificados, as estratégias políticas se materializam por meio de conversas, negociações, articulações, pressões e relacionamentos. O objetivo maior das estratégias políticas é alinhar os diversos interesses envolvidos e gerar um ambiente favorável para o desenvolvimento de negócios para as empresas que as utilizam.*

Esta pesquisa permitiu também conhecer a forma de atuação política de uma empresa multinacional brasileira que atua em um ramo de atuação em que o país tem posição de destaque internacional. Esta tese, ainda, poderá servir de subsídio para o estudo de estratégias políticas de outras empresas multinacionais de países emergentes , assim como multinacionais brasileiras que atuam em outros setores.

### **6.1. Sugestões para futuras pesquisas**

Para estudos futuros é possível também sugerir a realização de pesquisas em outras empresas de engenharia de modo a identificar se as estratégias utilizadas pela Alpha, neste trabalho, são também utilizadas por outras empresas do setor. Para tanto, pode-se utilizar métodos quantitativos com vistas a aumentar o tamanho da amostra e aumentar a capacidade de generalização dos resultados.

Outros setores também poderiam ser estudados para que fosse possível melhor conhecer suas formas de utilizar estratégias políticas. A utilização desse tipo de estratégia em outras indústrias poderia revelar semelhanças e diferenças relevantes para o enriquecimento do corpo teórico da área.

As parcerias entre empresas concorrentes no desenvolvimento de projetos em consórcio também é um assunto que merece ser estudado em detalhe no setor de empresas de engenharia e construção. Com isso seria possível compreender melhor como se dá essa relação dicotômica, que leva as empresas a serem, algumas vezes, competidores e, em outras, parceiros.

A utilização de estratégias políticas defensivas por parte de empresas brasileiras para se defenderem da entrada de empresas estrangeiras no mercado local é outro assunto que pode ser pesquisado futuramente. Um estudo como este poderia mostrar o

que as empresas brasileiras estão fazendo no que se refere a estratégias políticas no intuito de evitar a entrada de competidores estrangeiros no mercado nacional.

## 6.2. Comentários Finais

As organizações, em seus esforços para conquistarem mercados e expandir suas atividades utilizam-se de uma ampla gama de abordagens gerenciais que implicam em articulações, conversas, análises, decisões e ações da parte de seus gestores. Dentre as inúmeras abordagens, destacam-se as atividades de cunho político. Trata-se de tema ainda pouco explorado no campo da administração, em especial, quando se relaciona essas atividades às estratégias e o desempenho organizacional. Do ponto de vista teórico, trata-se de área incipiente que ainda não recebeu maior atenção dos estudiosos das estratégias organizacionais.

A realização deste trabalho permitiu evidenciar a importância das estratégias políticas para o desenvolvimento das ações de uma organização prestadora de serviços de engenharia especializada no mercado externo. Nesse particular, a utilização de estratégias políticas por empresas multinacionais oriundas de países emergentes não vinha recebendo a atenção de pesquisadores da área, que preferiam focar suas atenções em empresas norte-americanas.

A melhor compreensão do que são estratégias políticas e de suas práticas sob a ótica teórico-empírica constitui-se em importante passo e contribuição para uma melhor compreensão do papel relevante das estratégias organizacionais em mundo globalizado.

Sob o ponto de vista prático, o exame de uma miríade complexa de relações, articulações e negociações, visando viabilizar novas oportunidades de negócio revelou-se crítica para que as organizações, como a empresa estudada, pudessem ser bem sucedidas em novos mercados no exterior. Fatores como cultura, *know-how* e financiamentos requerem formas distintas de fazer negócio, implicando em relacionamento com governo, empresas e outras organizações sociais. Esses se constituem em barreiras a serem vencidas por novos *players* no comércio internacional.

Por outro lado, isso faz com que as empresas que se lançam no mercado externo, em especial aquelas empresas cujos serviços especializados requeiram negociações com diversos interlocutores, desenvolvam competências e novas redes de contatos. Tudo isso exige tempo e novas habilidades dos seus gestores. Isso é ainda mais importante no

setor de serviços que tem a intangibilidade e a dificuldade de mensuração da qualidade dos resultados como características básicas.

Esta argumentação reforça o entendimento de que o sucesso de empresas em novos mercados no exterior depende, em grande parte, do desenvolvimento de competência no campo das estratégias políticas, como condição fundamental para se gerar e desenvolver negócios bem sucedidos e operar, simultaneamente, em vários mercados externos. Sem a capacidade denominada “estratégia política”, ingressar e competir em mercados internacionais tornar-se-á sério risco às organizações.

Este trabalho também contribui para o corpo teórico existente ao identificar cinco estratégias políticas desenvolvidas pela empresa estudada que não eram contempladas no corpo teórico existente. Além disso, também expõe um modelo de utilização de estratégias políticas que demonstra como a empresa estudada viabiliza os seus negócios internacionais, por meio desse tipo específico de estratégia. Por último, ainda propõe um novo conceito para estratégia política, contribuindo para que o entendimento da locução se aproxime daquilo que é praticado pelas organizações.

## 7. Referências

AFP. Lula anuncia empréstimo de um bilhão de dólares a Angola. **UOL Últimas Notícias**. Internacional. Luanda, 18 de outubro de 2007. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/ultnot/afp/2007/10/18/ult34u191052.jhtm>. Acesso em: 09 de julho de 2009.

ALDRICH, H. E.; FIOL, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, 1994, p. 645-670.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, Aug., 1976, p. 79-105.

ALÉM, A. N. Promoção às exportações: o que tem sido feito nos países da OCDE? **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, Dez. 2000, p. 229-252.

ALPHA ENGENHARIA S.A. **Uma história de realizações da engenharia brasileira**. São Paulo: Alpha, 2005.

ALLISON, G. T. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little, Brown and Company, 1971.

ALPHA. Perfil. 2009. Disponível em <http://www.Alpha.com.br>. Acesso em 2 de fevereiro de 2009.

ALPHA. Apresentação institucional em inglês. Departamento de Relações com Mercado e Investidores. São Paulo, 2009b

ALPHA INTERNACIONAL. **Relatório Executivo** – Atualização: plano de internacionalização. Florianópolis: Alpha, março, 2008a.

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

ALPHA INTERNACIONAL. **Encontro de Líderes**. Florianópolis: Alpha, outubro, 2008c.

ALPHA. **Relatório Anual 2007**. Barueri: Alpha, 2007.

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, p. 353-375.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, Second Quarter 1993, p. 209-231.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organizations**, v. 30, n. 1, Spring 2000, p. 63-92.

ANGONESE, R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Pressões ambientais e contexto de referência de organizações: a indústria brasileira de cosméticos. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia. Recife, 2009. **Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia**, Recife, 2009.

APLIN, J. C.; HEGARTY, W. H. Political influence: strategies employed by organizations to impact legislation in business and economic matters. **Academy of Management Journal**, v. 23, n.3, Sep. 1980, p. 438-450.

ARISTÓTELES. **Política**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

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

ÁVILA, H. A. Caso JBS: confiamos em Deus...e o mercado confia em nós! In: XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010. **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

BAHIA, C.; SANTOS, K. América Latina, um canteiro de obras brasileiro. Caderno Geral. **Diário Catarinense**, Florianópolis: 26 de dezembro de 2004, p. 25.

BAKAN, J. **The corporation: the pathological pursuit of profit and power**. New York: Free Press, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLEY, S. R. Corporations, democracy, and the public good. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 3, 2007, p. 201-215.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley, 1997.

BAUMAN, Z. **Em busca da política**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

BENETTI, E. Energia. Caderno Informe Econômico. **Diário Catarinense**, Florianópolis: 31 de março de 2009, p. 15.

BENETTI, E. Alpha entra no pré-sal e mira a Bolsa. Caderno Informe Econômico. **Diário Catarinense**, Florianópolis: 7 de fevereiro de 2010, p. 23.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

BLUMENTRITT, T. P. Foreign subsidiaries' government affairs activities: the influence of managers and resources. **Business & Society**, v. 42, n. 2, Jun. 2003, p. 202-233.

BLUMENTRITT, T. P.; NIGH, D. The integration of subsidiary political activities in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n.1, 2002, p. 57-77.

BLUMENTRITT, T.; REHBEIN, K. The political capital of foreign subsidiaries: an exploratory model. **Business & Society**, v. 47, n. 2, Jun. 2008, p. 242-263.

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra, 1988.

BODDEWYN, J. J. The legitimacy of international business political behavior. **The International Trade Journal**, v.15, n.1, Spring, 1995, p. 143-161.

BODDEWYN, J. J. Understanding and advancing the concept of "nonmarket". **Business & Society**, v. 42, n. 3, Sep. 2003, p. 297-327.

BODDEWYN, J. J. The internationalization of the public affairs function in U.S. multinational enterprises. **Business & Society**, v. 46, n. 2, Jun. 2007, p. 136-173.

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

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations**: artistry, choice and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

BOSCHI, U. Arrecadação e gastos são superiores a R\$10 milhões. **Diário Catarinense**, Caderno Política, Florianópolis: 4 de novembro de 2010a, p. 10.

BOSCHI, U. Câmara e Assembléia: o custo de cada voto dos eleitos. **Diário Catarinense**, Caderno Política, Florianópolis: 8 de novembro de 2010b, p.10.

BOUQUET, C.; BIRKINSHAW, J. Managing power in the multinational corporation: how low power actors gain influence. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, Jun. 2008, p. 477-508.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BRINT, S.; KARABEL, J. Institutional origins and transformations: the case of American community colleges. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p.337-360.

BRITO, A. Já falta mão de obra no setor da construção civil. Caderno dinheiro. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 15 de dezembro de 2009, p.B3.

BUCHELI, M; SALVAJ, E. Corporate political activity of multinationals from newly developed countries in emerging economies: Spanish multinational corporations in Chile, 1990-2005. **Proceedings of 25<sup>th</sup> EGOS Annual Colloquium**, Barcelona, 2009. 25<sup>th</sup> EGOS Annual Colloquium, Barcelona, 2009.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

BUSOI, S.; ISTOCESCU, A. The impact of corporate political activity over strategic management. **Review of International Comparative Management**, v. 10, n.1, Mar. 2009, p.147-156.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n.3, 2007, p. 946-967.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, Jul./Set. 1991, p. 95-97.

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

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

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, Dez. 2008, p. 5-38.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 295-316.

CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2006, p. 182-2005.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1999.

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, Jun./Jul. 2010, p. 783-803.

COASE, R. H. **The firm, the market and the law**. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

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

COIMBRA, L.; SOARES, P. Petrobras compra 28 navios-sonda por R\$50 bi. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 27 de maio de 2010, p. B1.

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

CORRÊA, H. ; MICHAEL, A. ; MATAIS, A. Família Sarney interfere em agenda do ministro do pré-sal. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 11 de outubro de 2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc1110200902.htm>. Acesso em: 24 de dezembro de 2009.

COSTA, A. R.; LOPES, F. D. Participação de empresas estrangeiras e consórcios em leilões de blocos exploratórios de petróleo e gás no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n.5, set./out., 2010, p. 798-817.

COTRIM, G. **Fundamentos da filosofia**: história e grandes temas. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

CUERVO-CAZURRA, A; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 5, Jul., 2007, p. 709-725.

CUERVO-CAZURRA, A. Transforming the firm through the co-evolution of resources and scope. In: CHAKRAVARTHY, B.; MUELLER-STEVENSON, G.; LORANGE, P.; LECHNER, C. **Strategy process: shaping the contours of the field**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003, p. 18-45.

CZINKOTA, M. R.; KNIGHT, G.; LIESCH, P. W. STEEN, J. Terrorism and international business: a research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 5, Jun./Jul. 2010, p. 826-843.

DAHAN, N. M.; DOH, J. TEEGEN, H. Role of nongovernmental organizations in the business-government-society interface. **Business & Society**, v. 49, n. 1, Mar. 2010, p. 20-34.

DAHL, R. A. **A moderna análise política**. Rio de Janeiro: Lidador, 1966.

DE BAKKER, F. G. A.; DEN HOND, F. Introducing the politics of stakeholder influence. **Business & Society**, v. 47, n. 1, Mar., 2008, p. 8-20.

DE FIGUEIREDO, J. M.; TILLER, E. H. The structure and conduct of corporate lobbying: how firms lobby the Federal Communications Commission. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 10, n.1, Spring, 2001, p. 91-122.

DE FIGUEIREDO, J. M.; SILVERMAN, B. S.; Academic earmarks and returns to lobbying. **National Bureau of Economic Research**, NBER Working Paper no. 9064, Jul., 2002. Disponível em <http://www.nber.org/papers/w9064>. Acesso em: 09 de agosto de 2010.

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

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: entering the field of qualitative research. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, p. 1-18.

DEUTSCH, K. W. **Politics and government**: how people decide their fate. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

DIELEMAN, M.; SACHS, W. M. Coevolution of institutions and corporations in emerging markets: how the Salim Group morphed into an institution of Suharto's crony regime. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 7, Nov., 2008, p. 1274-1300.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, Apr., 1983, p.147-160.

DOH, J. P. Private investment, entrepreneurial entry, and partner collaboration in emerging markets telecommunications: the impact of country, industry, and firm level factor. **Business & Society**, v. 41, n. 3, 2002, p. 345-352.

DOH, J. P. Offshore outsourcing: implications for international business and strategic management theory and practice. **Journal of Management Studies**, v.43, n.3, May, 2005, p.695-704.

DOSTOIÉVSKI, F. **Crime e castigo**. São Paulo: Editora 34, 2007.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, Sep., 1972, p. 313-327.

DUPAS, G. A América Latina e o novo jogo global. In: DUPAS, G. (coord.). **América Latina no início do século XXI**: perspectivas, econômicas, sociais e políticas. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 2005, p. 313-334.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

ECKARDT, H. V. **Fundamentos de la política**. Barcelona: Editorial Labor, 1932.

- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, 1989, p. 532-550.
- ELETROBRÁS. Eletrobrás no exterior. Disponível em <http://www.Eletróbrás.com>. Acesso em: 04 de junho de 2010.
- EMPREITEIRO. Alpha define quando, como e onde crescer nos próximos anos. **Revista O Empreiteiro**. Edição 459, 10 de janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.oempreiteiro.com.br>. Acesso em: 04 de junho de 2009.
- ENDERWICK, P. Strategies of multinationals in contemporary China. In: PRASAD, S.B.; GHAURI, P. N. **Global firms and emerging markets in an age of anxiety**. Westport: Praeger Publishers, 2004, p. 227-149.
- EPSTEIN, E. **The corporation in American politics**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.
- ESCOSTEGUY, D. 1 giga de corrupção. **Revista Veja**. São Paulo, edição 2010, 30 de maio de 2007. Disponível em [http://veja.abril.com.br/300507/p\\_050.shtml](http://veja.abril.com.br/300507/p_050.shtml). Acesso em 7 de agosto de 2009.
- ESTEVES, J.; PASTOR, J. Using multimethod approach to research enterprise systems implementation. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v.2, n.2, 2004, p. 69-82.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- ETZIONI, A. **The moral dimension**. New York: Free Press, 1990.
- EXAME MELHORES e MAIORES. São Paulo: Editora Abril, Jul., 2009.
- FACCIO, M. Politically connected firms. **American Economic Review**, v. 96, n.1, Mar. 2006, p.369-386.
- FAULKNER, D. International strategy. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. **The Oxford handbook of strategy, volume II: corporate strategy**. New York: Oxford University Press, 2003, p. 159-182.
- FARRELL, D.; PETERSEN, J. C.; Patterns of political behavior in organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, 1982, p. 403-412.
- FERNANDES, B. H. R.; GRAEFF, J. F.; ANGONESE, R.; MASSUKADO-NAKATANI, M. S. Pressões ambientais, stakeholders e respostas estratégicas: proposição de metodologia de análise do ambiente institucional em setores produtivos. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia. Recife, 2009. **Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia**, Recife, 2009.
- FLICK, U. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

FLYVBJERG, B. **Rationality and power**: democracy in practice. Chicago: University of Chicago Press, 1998.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, Apr. 2006, p. 219-245.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens de estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organização & Sociedade**, v. 9, n. 25, Set.-Dez. 2002, p. 93-109.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H. **Michel Foucault, uma trajetória filosófica**: (para além do estruturalismo e da hermenêutica). Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FOUGÈRE, M. The business firm as a political actor: a new theory of the firm for a globalized world. **Proceedings of 25<sup>th</sup> EGOS Annual Colloquium**, Barcelona, 2009. 25<sup>th</sup> EGOS Annual Colloquium, Barcelona, 2009.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, Spring, 1983, p. 88-106.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, Apr., 1999, p. 191-205.

FRYNAS, J. G.; MELLAHI, K. Political risk as firm specific (dis) advantages: evidence on transnational oil firms in Nigeria. **Thunderbird International Business Review**, v. 45, n. 5, Sep./Oct., 2003, p. 541-565.

FUSCO, C. Brasileiro vê maior peso político em estatal. Caderno Mercado. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 28 de outubro de 2010, p. B1.

FUSCO, C. Colômbia é alvo de empresas brasileiras. Caderno Mercado. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 21 de fevereiro de 2011, p. B1.

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

GHEMAWAT, P. Distance still matters: the hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 8, Sep., 2001, p.137-147.

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Horses for courses: organizational forms for multinational corporations. **Sloan Management Review**, v. 34, n. 2, Winter, 1993, p.23-35.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

- GIDDENS, A. **Política, sociologia e teoria social**: encontros com o pensamento clássico e contemporâneo. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 115-146.
- GOODSTEIN, J. D.; VELAMURI, S. R. States, power, legitimacy, and maintaining institutional control: the battle for private sector telecommunication services in Zimbabwe. **Organization Studies**, v. 30, n. 5, 2009, p. 489-508.
- GREY, C. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations**. London: Sage Publications, 2009.
- GUEDES, A. L. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 40, n. 3, 2006, p. 335-356.
- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e estratégia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.
- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- GUMMESON, E. All research is interpretive! **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.18, n.6/7, 2003, p. 482-492.
- HADANI, M. Family matters: founding family firms and corporate political activity. **Business & Society**, v. 46, n. 4, Dec., 2007, p. 395-428.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Do you have a global strategy? **Harvard Business Review**, v. 63, n. 4, Jul./Ago., 1985, p. 139-148.
- HANSEN, W. L.; MITCHELL, N. J.; DROPE, J. M. Collective action, pluralism, and the legitimacy tariff: corporate activity or inactivity in politics. **Political Research Quarterly**, v. 57, n. 3, Sep. 2004, p. 421-429.
- HENISZ, W. J. The institutional environment for multinational investment. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 16, n. 2, 2000, p. 334-364.
- HENISZ, W. J.; DELIOS, A. Information or influence? The benefits of experience for managing political uncertainty. **Strategic Organization**, v. 2, n. 4, 2004, p. 389-421.
- HENISZ, W. J.; ZELNER, B. A. The strategic organization of political risks and opportunities. **Strategic Organization**, v. 1, n. 4, 2003, p. 451-460.

HILLMAN, A. J.; HITT, M. A. Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategic decisions. **Academy of Management Review**, v. 24, n.4, Oct. 1999, p. 825-842.

HILLMAN, A. J. Determinants of political strategies in U.S. multinationals. **Business and Society**, v. 42, n. 4, Dec. 2003, p. 455-483.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D.; SCHULER, D. Corporate political activity: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, Jul. 2004, p. 837-857.

HILLMAN, A. J.; WAN, W. P. The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. **Journal of International Business Studies**, v.36, 2005, p. 322-340.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, Set., 1985, p. 336-349.

HURRELL, A. O ressurgimento do regionalismo na política mundial. **Contexto Internacional**, v. 17, n. 1, 1995, p. 23-59.

INFORMATIVO ALPHA. Informativo. Ano 3, Edição 21. São Paulo: 18 de janeiro de 2007.

INFORMATIVO ALPHA. Informativo. Ano 5, Edição 45. São Paulo: 26 de janeiro de 2009a.

INFORMATIVO ALPHA. Informativo. Ano 6, Edição 47. São Paulo: 20 de março de 2009b.

INFORMATIVO ALPHA. Informativo. Ano 5, Edição 48. São Paulo: 23 de abril de 2009c.

INFORMATIVO ALPHA. Informativo. Ano 5, Edição 49. São Paulo: 22 de maio de 2009d.

INFORMATIVO ALPHA. Informativo. Ano 5. Edição 54. São Paulo: 26 de outubro de 2009e.

INFORMATIVO ALPHA. Informativo. Ano 5. Edição 55. São Paulo: 25 de novembro de 2009f.

INFORMATIVO ALPHA. Informativo. Ano 6. Edição 57. São Paulo: 25 de janeiro de 2010.

JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 254-294.

JEPPERSON, R. L.; MEYER, J. W. The public order and the construction of formal organizations. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 204-231.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n.4, Dec. 1979, p. 602-611.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, 2006, p. 165-178.

JORNAL DO BRASIL ONLINE. Navalha: trabalho de lobistas é necessário, diz engenheiro. 27 de maio de 2007. Disponível em: <http://jbonline.terra.com.br/extra/2007/05/27/e270512508.html>. Acesso em: 17 de junho de 2010.

KEIM, G.; BAYSINGER, B. The efficacy of business political activity: competitive considerations in a principal-agent context. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, 1988, p. 163-180.

KOGUT, B. International management and strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2006, p. 261-278.

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

LEHMANN, J. P. Quem escreve os roteiros econômicos atuais? In: **DOMINANDO OS MERCADOS GLOBAIS**. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 250-254.

LI, Q. Democracy, autocracy, and expropriation of foreign direct investment. **Comparative Political Studies**, v. 42, n. 8, Aug. 2009, p. 1098-1127.

LINDBLOM, C. E. **Política e mercados: os sistemas políticos e econômicos do mundo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

LIXA, I. F. M. O sentido da política em Platão e Aristóteles. In: WOLKMER, A. C. **Introdução à história do pensamento político**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003, p. 11-37.

LO PRETE, R.; SOUZA, L. "Consórcios paralelos" driblam licitações de obras no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 14 de março de 2010, p. A4.

LORD, M. D. Corporate political strategy and legislative decision making: the impact of corporate legislative influence activities. **Business & Society**, v. 39, n. 1, Mar. 2000, p. 76-93.

LUO, Y. Determinants of entry in an emerging economy: a multilevel approach. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 3, May, 2001, p. 443-472.

LUO, Y; ZHAO; H. Doing business in a transitional society: economic environment and relational political strategy for multinationals. **Business & Society**, v. 20, n. 10, Jun., 2009, p.1-34.

LULA DA SILVA, L. I. A cúpula de Miami. In: DUPAS, G. *et al.* **A nova configuração mundial do poder**. São Paulo: Paz e Terra, 2008, p. 83-85.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.9, 1ª ed. especial, 2005, p. 9-39.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Círculo do Livro, 1987.

MANTERE, S.; PAJUNEN, K.; LAMBERG, J. A. Vices and virtues of corporate political activity: the challenge of international business. **Business & Society**, v. 48, n. 1, Mar. 2009, p. 105-132.

MARCH, J. G. **Decisions and organizations**. Oxford: Basil Blackwell, 1989.

MARQUES, H. “A provas da Operação Navalha”. Revista Isto É Independente, Edição 1999, 27 de fevereiro de 2008, Disponível em: [http://www.istoe.com.br/assuntos/editorial/detalhe/1222\\_A+PROVAS+DA+OPERACAO+NA+VALHA?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/assuntos/editorial/detalhe/1222_A+PROVAS+DA+OPERACAO+NA+VALHA?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage). Acesso em: 06 de abril de 2009.

MARTEL, L. C. V. O tempo e a política no pensamento de Maquiavel. In: WOLKMER, A. C. **Introdução à história do pensamento político**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003, p. 67-92.

MARTIN, N. C. A estratégia empresarial da captura do poder político. In: XXVII Encontro da ANPAD. Atibaia, 2003. **Anais do XXVII Encontro da ANPAD**. Atibaia, 2003.

MARTINS, G. A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MASSEY, J. A. Tenha o governo do seu lado. In: **DOMINANDO OS MERCADOS GLOBAIS**. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 254-259.

MATOS, C. Odebrecht é a mais internacionalizada. Caderno Mercado. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 1º de outubro de 2010, p. B4.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não-estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 347-373.

MAZZOLA, H. J.; OLIVEIRA JR., M. de M. Compartilhando conhecimento na internacionalização de serviços de engenharia: estudo de caso da Construtora Norberto Odebrecht. **Anais do 30º Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006. 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.

McWILLIAMS, A.; VAN FLEET, D. D.; CORY, K. D.; Raising rivals costs through political strategy: an extension of resource-based theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n.5, Jul., 2002, p. 707-723.

MELIN, L. Internationalization as a process. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. S2, Winter 1992, p. 99-118.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 63-82.

MEYER, K. E.; GELBUDA, M. Process perspectives in international business research in CEE. **Management International Review**, v. 46, n. 2, 2006, p. 143-164.

MEYER, B.; SILVA JR. R. G. Estratégias de legitimação nos mercados brasileiro e paraguaio: o caso de Itaipu Binacional. **Anais do 6th International Conference of Iberoamerican Academy of Management**, Buenos Aires, 2009. International Conference of Iberoamerican Academy of Management, Buenos Aires, 2009.

MEYER JR., V.; MEYER, B.; SANTOS, E. K. Estratégia e cultura na internacionalização da educação superior: a experiência da Universidad de la Integración de las Américas. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 14, n.3, Jul./Set., 2009, p. 72-87.

MILES, M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MILLER, D. Environmental fit versus internal fit. **Organization Science**, v. 3, n. 2, May, 1992, p. 159-178.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, Jul./Sep., 1985, p. 257-272.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIZRUCHI, M. S. **The structure of corporate political action**: interfirm relations and their consequences. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

MONTEIRO, T. D. Grandes hidrelétricas estão sendo construídas por empresas brasileiras em rios africanos. **Portal Eco Debate**. 10 de junho de 2009. Disponível em: <http://www.ecodebate.com.br/2009/06/12/blogosfera-grandes-hidreletricas-estao-sendo-construidas-por-empresas-brasileiras-em-rios-africanos-no-blog-telma-monteiro/>. Acesso em: 16 de junho de 2009.

MORGAN, G. **Images of organization**. Newbury Park: Sage Publications, 1986.

NACHUM, L. Foreignness, multinationality, and inter-organizational relationships. **Strategic Organization**, v. 8, n. 3, 2010, p. 230-254.

NAÍM, M. **Ilícito**: o ataque da pirataria, da lavagem de dinheiro e do tráfico à economia global. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

NAVARRO, S.; COSTA, B. Construtoras ajudam a eleger 54% dos novos congressistas. **Folha de São Paulo**, Caderno Poder, São Paulo: 7 de novembro de 2010, p. A4.

NIELSEN, B. B. Determining international strategic alliance performance: a multidimensional approach. **International Business Review**, v. 16, n. 3, 2007, p. 337-361.

NOGUEIRA, I. Licitação do PAC no RJ tem sinal de acerto entre rivais. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 18 de março de 2010, p. A8.

OBAMA, B. Barack Obama's inaugural address. Politics. **The New York Times**, New York: January 20th, 2009. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2009/01/20/us/politics/20text-obama.html>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2009.

OGLE, M. B.; SCHNEIDER, L.; WILEY, J. W. **Power, order and the economy**: a preface to the social sciences. New York: Harper & Brothers, 1954.

OHMAE, K. **The borderless world**: power and strategy in the interlinked economy. New York: HarperCollins, 1999.

OHMAE, K. **O novo palco da economia global**: desafios e oportunidades em um mundo sem fronteiras. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVER, C. Strategic response to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, 1991, p. 145-179.

OLIVER, C. The antecedents of desinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, 1992, p. 563-588.

ORRÙ, M.; BIGGART, N. W.; HAMILTON, G. G. Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 361-389.

PETROBRAS. Petrobras no Mundo. Disponível em: <http://www.petrobras.com>. Acesso em: 04 de junho de 2010.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management and Organizations**, v. 7, n. 2, summer, 1977, p.78-87.

PFEFFER, J. **Managing with power: politics and influence in organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 2, Jun., 1974, p. 135-151.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

POULANTZAS, N. **Poder político y clases sociales en el Estado capitalista**. Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores, 1973.

POUPART, J. A entrevista do tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 215-253.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REID, S. D. The decision maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, n. 2, Fall 1981, p. 101-112.

REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. **Doing research in business and management: an introduction to process and method**. London: Sage Publications, 2002.

RIOS, S. P. O desenho das estratégias brasileiras de comércio com os Estados Unidos, América Latina e União Européia. 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. **Caderno Dinheiro. Folha de São Paulo**, São Paulo: 27 de setembro de 2009, p. B6.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. **Corporate co-evolution: a political perspective**. Chichester: John Wiley & Sons, 2008.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Building social capital for internationalization. In: XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010. **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2010.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n.1, jan./jul., 2005.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O contrato social**. Porto Alegre: L&PM, 2008.

SANTOS, A. B. A. A estratégia de empresas privadas na esfera pública: uma análise do financiamento de campanhas eleitorais no Brasil. In: XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, H. Grupos de interesse e redes de políticas públicas: uma análise da formulação de política industrial. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 2, n. 1, Jun., 2002, p. 193-210.

SARTORI, J. Copel não explica pagamentos à Alpha. **Bem Paraná**, Curitiba: 31 de maio de 2007. Disponível em: <http://www.bemparana.com.br/index.php?n=30600&t=copel-nao-explica-pagamentos-a-Alpha>. Acesso em 2 de abril de 2009.

SCHMIDT, D. A. Analyzing political risk. **Business Horizons**, v. 29, n. 4, Jul./Aug., 1986, p. 43-50.

SCHULER, D. A. Corporate political strategy and foreign competition: the case of the steel industry. **Academy of Management Journal**, v. 39, n.3, Jun., 1996, p. 720-737.

SCHULER, D. A.; SCHNIETZ, K. E. BAGGETT, L. S. Determinants of foreign trade mission participation: an analysis of corporate political and trade activities. **Business & Society**, v. 41, n. 1, Mar., 2002, p. 6-35.

SCHULER, D. A. Peering in from corporate political activity. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 3, Sep. 2008, p. 162-167.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SEABRA, C.; PICHONELLI, M. São Paulo pagou R\$456 milhões à doadores de Alkmin. **Folha de São Paulo**. São Paulo: 02 de dezembro de 2006. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u87335.shtml>. Acesso em: 08 de julho de 2009.

SEIFERT JR., R. E.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Environment, resources and interpretation strategies of the food industry in Brazil. **Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 2, May/Aug. 2007, p. 40-63.

- SENAUX, B. Corporate governance in complex institutional environment: the case of professional football clubs. **Proceedings of 25<sup>th</sup> EGOS Annual Colloquium**, Barcelona, 2009. 25<sup>th</sup> EGOS Annual Colloquium, Barcelona, 2009.
- SHARFMAN, M. P.; DEAN, J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of Management**, v. 17, n. 4, 1991, p. 681-700.
- SHENG, H. H. Modelos de financiamento baseados em relacionamentos pessoais: experiência de empreendedores chineses no Brasil. In: XXX Encontro da ANPAD. Salvador, 2006. **Anais do XXX Encontro da ANPAD**. Salvador, 2006.
- SHROPSHIRE, C.; HILLMAN, A. J. A longitudinal study of significant change in stakeholder management. **Business & Society**, v. 46, n. 1, Mar., 2007, p. 63-87.
- SIGGELKOW, N. Change in the presence of fit: the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. In: CHAKRAVARTHY, B.; MUELLER-STEWENS, G.; LORANGE, P.; LECHER, C. **Strategy process: shaping the contours of the field**. Oxford, U.K.: Blackwell Publishing, 2003, p. 47-76.
- SNOW, C. C.; THOMAS, J. B. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, Jul. 1994, p. 457-480.
- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, p. 236-247.
- STILES, P. The impact of the board on strategy: an empirical examination. **Journal of Management Studies**, v.38, n.5, 2001, p. 627-650.
- STRANGE, S. Political economy and international relations. In: BOOTH, K.; SMITH, S. **International relations theory today**. University Park: Pennsylvania State University Press, 1997, p. 154-174.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- SOUZA, L. Governo federal intensifica negócios com empreiteiras. **Caderno Brasil, Folha de São Paulo**, São Paulo: 7 de fevereiro de 2010, p. A4.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, 1995, p. 571-610.
- TAN, J.; TAN, D. Environment-strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition. **Strategic Management Journal**, n. 26, 2005, p. 141-157.
- TIAN, Z.; HAFSI, T.; WU, W. Institutional determinism and political strategies: an empirical investigation. **Business & Society**, v. 48, n. 3, Sep. 2009, p. 284-325.

TOLENTINO, P. E. E. **Technology innovation and third world multinationals**. London: Routledge, 1993.

TSURUMI, Y. Fujifilm-Kodak worldwide competition (B): trade and investment. **Pacific Basin Quarterly**, Spring, 1998, p.12-20.

UNGER, R. M. **Segunda via**: presente e futuro do Brasil. São Paulo: Boitempo, 2001.

VALENTE, R.; BEGUOCI, L. Fornecedores da Petrobras doaram R\$2,5 mi a petistas. **Folha de São Paulo**, 21 de novembro de 2006. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc2111200602.htm>. Acesso em 4 de junho de 2009.

VENDITTI, M. S. Crescimento à base de energia. **Revista Exame**, São Paulo: 10 de julho de 2008. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0922/mm2008/m0163838.html>. Acesso em 7 de agosto de 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VICE-PRESIDENTE DE ENERGIA E RECURSOS HÍDRICOS. Desafios à expansão da matriz energética. **Conjuntura Econômica**, v. 62, n. 12, Dez. 2008, p. 41-42.

WAN, W. P. Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies. **Journal of Management Studies**, v. 42, n.1, Jan., 2005, p. 161-182.

WAN, W. P.; HILLMAN, A. J. One of these things is not like the others: what contributes to dissimilarity among MNE subsidiaries' political strategy. **Management International Review**, v.46, n.1, 2006, p.85-107.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, 1988, p. 36-55.

WILKINS, M. The history of multinational enterprise. In: RUGMAN, A. M.; BREWER, T. L. **The Oxford handbook of international business**. Oxford: Oxford University Press, 2003, p. 3-35.

WOSGRAUS, J. Festa no Copa. Caderno de Variedades. **Diário Catarinense**, Florianópolis: 21 de dezembro de 2009, p. 2.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOFFIE, D. B. How an industry builds political advantage. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 3, May/Jun. 1988, p. 82-89.

ZAHHEER, S. Overcoming the liabilities of foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, 1995, p. 341-363.

ZAKARIA, F. **The post-american world**. New York: W. W. Norton & Company, 2008.

ZHOU, K. Z.; POPPO, L. Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: the contingent role and enforceability. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 5, Jun./Jul. 2010, p. 861-881.

ZHU, H.; HITT, M. A.; TIHANYI, L. The internationalization of SMES in emerging economies: institutional embeddedness and absorptive capacities. **Journal of Small Business Strategy**, v. 17, n.2, Winter, 2007, p. 1-26.

ZIMMERMAN, M. A.; ZEITZ, G. J. Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, 2002, p. 414-431.

## 8. ANEXOS

### ANEXO I

#### Lei 11.651 no dia 7 de abril de 2008

Presidência da República

Casa Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

#### **LEI Nº 11.651, DE 7 ABRIL DE 2008.**

.  
Dá nova redação ao § 1o do art. 15 da Lei no 3.890-A, de 25 de abril de 1961, que autoriza a União a constituir a empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

.....  
§ 1o A Eletrobrás, diretamente ou por meio de suas subsidiárias ou controladas, poderá associar-se, com ou sem aporte de recursos, para constituição de consórcios empresariais ou participação em sociedades, com ou sem poder de controle, no Brasil ou no exterior, que se destinem direta ou indiretamente à exploração da produção ou transmissão de energia elétrica sob regime de concessão ou autorização.

Art. 3o Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 7 de abril de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

*Guido Mantega*

## ANEXO II

### Roteiro de Entrevista

#### 1) Identificação

- 1) Cargo:
- 2) Quanto tempo trabalha na Alpha:
- 3) Idade:
- 4) Gênero:
- 5) Formação? (Graduação, especialização, mestrado, doutorado)
- 6) Experiência na área de administração:

#### 2) Estratégias da Organização

- 7) Quais são as atuais estratégias da empresa?
- 8) Como você avalia as estratégias da empresa?
- 9) Quais são os principais desafios que a Alpha enfrentará nos próximos anos?
- 10) Qual é a importância das estratégias colaborativas para a organização?

#### 3) Internacionalização

- 11) Quais são as atuais estratégias de internacionalização da empresa?
- 12) Você acredita na eficácia das atuais estratégias de internacionalização da empresa?
- 13) Quais são as maiores ameaças que a empresa enfrenta na sua inserção internacional?
- 14) O que a Alpha tem feito para neutralizar estas ameaças?
- 15) Quem são os principais rivais da empresa no exterior (concorrentes, ONGs, governos, sociedade civil organizada, sindicatos, organizações ilícitas)?
- 16) Quem são os principais aliados da empresa no exterior (governos locais, governos brasileiro, ONGs, concorrentes)?
- 17) Em que países foi mais difícil penetrar? Explique.

- 18) Em quais países a penetração foi mais fácil? Explique.
- 19) As decisões relativas às estratégias de internacionalização em cada mercado são tomadas no Brasil ou nos países destino?

#### **4) Estratégias Políticas no Ambiente Internacional**

##### **4.1) Governo**

- 20) Que estratégias a empresa tem-se utilizado, no âmbito internacional, com objetivo de buscar trazer os governos de outros países como seus aliados, ao invés de se tornarem dificultadores?
- 21) Na sua percepção os políticos tem se constituído em entrave ou se comportado como aliados para o desenvolvimento das atividades da empresa no exterior?
- 22) Como você avalia as ações do governo brasileiro no sentido de estimular ou apoiar as operações de empresas brasileiras no exterior?
- 23) Nos países onde a legislação permite, tem sido política da empresa a contribuição financeira a campanhas políticas de candidatos que pregam os assuntos que a empresa defende?
- 24) É prática da empresa exercitar o *lobby* junto a governos locais em suas atividades no exterior? A Alpha tem se utilizado de empresas de consultoria para fazer *lobby* junto aos governos locais?

##### **4.2) ONGs**

- 25) Em suas atividades no exterior a empresa tem se defrontado com ações de ONGs que procuram obstaculizar o trabalho?
- 26) Como a empresa tem administrado problemas relacionados às ações deste tipo de organização?
- 27) Quais os tipos de ONGs que mais interferem nas atividades da organização em outros países?

##### **4.3) Relações com opinião pública**

- 28) Tem sido política da empresa a realização de ações para buscar influenciar a opinião pública a favor da empresa?

29) Que estratégias a empresa se utiliza para se aproximar da mídia nos países de atuação?

#### **4.4) Relações com a comunidade**

30) No seu entendimento, quais são os principais grupos de pressão que buscam influenciar as atividades da empresa no exterior?

31) Tem sido prática da empresa criar e manter organizações de cunho social visando atender a comunidade local em outros países? Isto consta nos objetivos internacionais da empresa?

#### **4.5) Associações de classe**

32) A empresa tem se utilizado do apoio de associações de classe para lutar por seus interesses em outros países? Por que razão?

#### **4.6) Relação com os concorrentes**

33) A cooperação com os concorrentes tem sido uma estratégia importante para a internacionalização da Alpha? Comente.

34) Como a estratégia de colaboração é articulada e desenvolvida com os concorrentes da empresa?

35) No seu entendimento a empresa, a empresa se sente prejudicada pelas articulações feitas pelos seus concorrentes buscando fechar o mercado para a Alpha?

#### **Pergunta final:**

36) Como você avalia a importância das estratégias políticas no desempenho e sucesso da empresa no exterior, por exemplo?