

*Odebrecht: internacionalização de empresa brasileira**

Eng. Emílio Alves Odebrecht
Diretor-Presidente da Odebrecht S.A.

Entendemos que os senhores esperam um depoimento que reúna experiências da Organização Odebrecht, especialmente no setor de exportação de serviços, visando a definição de rumos na capacitação brasileira para a internacionalização.

O debate programado após esta palestra certamente será produtivo, pois teremos a oportunidade de esclarecer questões práticas vivenciadas na Organização.

Tendo em vista o alinhamento de linguagem, esclarecemos, inicialmente, dois aspectos:

- diferença entre exportação de produtos e exportação de serviços;
- diferença entre exportação de bens e serviços e a internacionalização.

Na exportação de produtos, as fases extrativa e/ou industrial ocorrem dentro do país, no qual todas as condicionantes são conhecidas e dominadas, apenas requerendo-se os padrões de conformidade às exigências dos países importadores.

Na exportação de serviços, a quase totalidade das operações é realizada dentro do país importador, com

deslocamento físico do exportador, em termos de recursos humanos e bens de produção, e conseqüentemente convivência, ambientação, assimilação de nova cultura e novos hábitos, além do enfrentamento de novos riscos políticos. O exportador integra-se ao novo país, em maior ou menor intensidade.

Como empresários, não temos receio de afirmar que o comércio exterior, na mão dupla das exportações e importações, conduz homens, nações e empresas a uma forma de relacionamento mais do que diplomática e respeitosa das soberanias, contribuindo para elevar o nível de auto-estima da sociedade, único sentimento competente para manter a paz e a prosperidade.

Surge, então, a necessidade de internacionalização das empresas.

Se os empresários atuantes no comércio exterior não se conscientizarem dessa necessidade, certamente ocorrerá a fossilização de suas empresas pela acomodação a uma linha de mercado que tornar-se-á cada vez mais inviável.

Essa inviabilidade será causada não

somente pelo obsoletismo dos produtos, mas principalmente pelo decréscimo gradativo da produtividade, quando comparada à dos que se integraram ao mercado aberto mundial, gerando crescente impossibilidade de competir em preços e exigências dos mercados internacionais.

Como vemos a efetivação dessa internacionalização? A empresa tem de constituir uma outra empresa com sede, organização e produção em outro país. É uma nova base empresarial operacional, independente da matriz no país de origem, embora a ela vinculada por laços de legalidade, políticas empresariais e concepções filosóficas.

Na decisão de constituir uma nova base, a nova empresa não deve ser confundida com sucursal, escritório ou mesmo filial internacional instituída para cumprir um contrato ou legitimar uma importação ou uma exportação. A cultura, o acervo tecnológico e gerencial e, sobretudo, os valores e as crenças que marcaram o desenvolvimento da empresa-mãe fundir-se-ão à cultura do país escolhido.

Essa interação é a base para o estabelecimento de relação de res-

* Depoimento realizado na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, no Painel Internacionalização de Empresas, em 8 de maio de 1991.

peito com o país onde está alocada a nova organização, com nova nacionalidade e com investimentos próprios. Internacionalizar-se significa ser a empresa portuguesa em Portugal, inglesa na Inglaterra ou chilena no Chile, sem perder o caráter que consolidou no seu país de origem.

A grande decisão certamente estará fundamentada no potencial econômico do novo país e no seu significado como negócio. O que irá sustentar a nova empresa não será a riqueza já existente, mas aquela a ser criada com a nova identidade nacional, gerando resultados para o país-sede da nova base, assim como para a empresa-mãe, nas razões e nas proporções eticamente defensáveis.

Somos questionados, com frequência, sobre o modelo e as estratégias de internacionalização. É melhor criar uma empresa no novo país? Adquirir uma já existente? Participar de *joint ventures*?

Na verdade, não existe um modelo. Cada caso e cada situação determinam o *design* intelectual e formal a ser seguido.

A estratégia a adotar será definida em função dos objetivos a serem alcançados dentro de:

- cenários internos e externos,
- concepções filosóficas,
- estágios de desenvolvimento e crescimento projetados.

Jamais existirá um modelo único de internacionalização.

Nossa experiência em 17 anos no mercado externo, na área de prestação de serviços, permite-nos concluir que estratégias não se repetem, portanto, não são copiáveis. Podemos, entretanto, transmitir transparentemente nossa experiência quanto aos fundamentos relacionados a seguir:

- existência de concepções filosóficas e valores explícitos claramente alinhados com os homens envolvidos — devendo ser por eles entendidos, aceitos e praticados;
- clareza de objetivos a serem alcançados em cada negócio e premissas bem definidas;
- existência de homens capacitados e integrados na Organização — portanto, aptos a receber delegação planejada sem restrições, pressupondo

responsabilidade total, com autoridade correspondente.

É importante não desprezar conhecimento, cultura ou capacidade específica para o programa.

Entendemos este encontro como oportunidade útil para a troca de experiências, para a reflexão conjunta em busca de novos conhecimentos.

De nossa parte, estamos motivados a adquirir maiores e melhores informações durante o debate, para assim podermos, alinhados com os valores da Organização Odebrecht, decidir cada vez da melhor forma, apoiados na maior soma de experiências.

Nossa preocupação nesta área de internacionalização é grande. A concepção de macroobjetivos, estratégias e táticas para a conquista de novos negócios e novos resultados exige concentração, reflexão e coragem, sempre apoiada em estrutura humana competente, integrada e disciplinada.

Desejamos lhes falar agora sobre a experiência e o aprendizado da Odebrecht.

Dos 17 anos de experiência no mercado externo, os quatro primeiros (1974 a 1978) foram de conhecimento de linguagem, observação e muito cuidado. Os demais (a partir de 1978) foram de presença física, trabalho efetivo, sem embargo do aprendizado a cada dia. Aprender é uma obra que não termina.

Hoje operamos em nove países do chamado Terceiro Mundo e em três do denominado Primeiro Mundo. Com essa atuação, começam a ficar mais claros muitos conceitos e rumos.

Os fatos sucederam-se seguindo uma linha consciente:

- nossa opção foi a de iniciar pela América Latina e pela África Austral, denominando essa atividade inicial de primeira fase. As carências dessas regiões situam-se, comparativamente às de algumas regiões brasileiras, em torno de 40 anos passados. A língua e os hábitos não foram obstáculos. A cultura, inclusive política, é bastante relacionada ao nosso passado e ao nosso presente;
- após 11 anos de operação nesses países, há quatro anos iniciamos nos-

sas atividades em países do Primeiro Mundo, onde existe estabilidade econômica, social e política, além de recursos para investimentos. Neles, a competitividade é muito grande e a cultura empresarial bastante exigente.

Na primeira fase nossa base era o Brasil, mesmo quando parte dos recursos financeiros investidos no projeto fosse originária do país-cliente ou de outra fonte externa.

Como selecionar nossos alvos nesse Terceiro Mundo? Como deveriam ser estabelecidas distinções básicas nesse mercado?

Como ponto de partida, podemos mencionar a existência, *a priori*, do responsável pela Organização no país-cliente, com o perfil já enfocado, o qual denominamos DPA — Diretor do País —, sendo ele o responsável pela preservação das diretrizes empresariais e operacionais, ou seja, dos princípios básicos para nossa operação no exterior, os quais descrevemos a seguir.

- Existência de cliente claramente definido, isto é, a motivação e a decisão de uma entidade competente em fazer realizar um empreendimento sob clara e nítida liderança.
- Sinergia política — assim entendida a convergência de interesses do Brasil e da empresa no país-cliente.
- Necessidades bem identificadas, sem aspirações irreais. Nosso interesse não é apenas executar uma obra, mas também suprir necessidades. Para tanto, o alvo a alcançar, além da prioridade do cliente, precisa ser equacionado no seu todo (projeto/financiamento/execução/operação). Quando temos de dar apoio à viabilização de recursos financeiros, só o fazemos se o projeto tem auto-sustentação, ou seja, se o projeto pode gerar riquezas que paguem seus custos operacionais e amortizem, em prazo adequado, os financiamentos adquiridos.
- Participação no desenvolvimento qualificado do país. Procuramos ser parceiros do real desenvolvimento que atenda às necessidades do país no presente e no futuro.
- Postura não-colonialista. Adquirimos a confiança fazendo, produ-

zindo, treinando homens, transferindo conhecimentos.

- Integração com a comunidade, respeitando sua soberania.
- Visão de longo prazo sobre o futuro do país.
- Trabalho na sinergia Brasil/país-cliente, como força bilateral. Postura de embaixador, uma vez que a execução desses projetos confere acesso aos altos escalões de decisão.
- Utilização maximizada dos recursos produtivos locais.

Dos países do Terceiro Mundo, o Brasil pode ser uma opção de valor extraordinário, desde que um conjunto de princípios seja respeitado.

A vocação do Cone Sul e da África Austral, destacando-se Angola, é pela busca de parcerias saudáveis nos acordos bilaterais, nos quais governo e empresas têm importante papel de integração a cumprir.

O mercado Brasil-Argentina, por exemplo, ainda está longe de realizações mais práticas pela falta de estabilidade de nossas políticas internas e externas que assegurem as condições básicas de produtividade. Além disso, carecemos de efetiva preocupação no planejamento de investimentos mútuos, compatibilizando as respectivas vocações e diferenças competitivas.

No mundo moderno torna-se imprescindível a interdependência, buscando a sinergia de forças disponíveis, visando à crescente competitividade internacional.

O prolongado período de bruscas mudanças de comportamento do governo brasileiro, os sucessivos pacotes econômicos, a rolagem da dívida interna e a insegurança para investidores criaram um ambiente desestimulador à participação no mercado externo. Sem haver estabilidade interna, coerência e continuidade de políticas governamentais, a competição no exterior torna-se difícil.

O desenvolvimento brasileiro, pautado pela substituição de importações, deu origem a uma visão distorcida dele próprio. Sua mudança requer um período de transição planejada, para que não seja destruído um parque industrial respeitado e sejam criadas condições para o embasamento de

sua modernização e revitalização.

Há, como os senhores percebem, muito diálogo a ser mantido entre governo e empresas.

Na segunda fase — Primeiro Mundo — a base já não é o Brasil. Trata-se da internacionalização de fato, na qual a competitividade é decisiva.

A estratégia básica é perceber, claramente, se somos a solução correta para o cliente, nas oportunidades oferecidas por ele.

A reciclagem tecnológica, a cultura de trabalho nos países estáveis, o cenário político, econômico e social nada têm a ver com a realidade brasileira antes referida.

No Brasil há a tendência de afastar o profissionalismo no meio capitalista. Nós, os empresários, temos de superar esse problema e vencer dentro da estrutura que temos buscado. Certamente, uma nova cultura profissional e empresarial é o maior resultado da internacionalização.

A internacionalização potencializa as questões abordadas anteriormente e altera o significado de nacionalidade da empresa.

Construir uma obra em Portugal, na Espanha ou nos Estados Unidos é muito diferente de constituir uma empresa construtora portuguesa, espanhola ou norte-americana. A Construtora Norberto Odebrecht, por exemplo, não constrói trechos do metrô de Miami, mas é a Odebrecht Contractors of Florida quem o faz. Da mesma forma, a Odebrecht não constrói em Portugal, mas sim a nossa empresa Bento Pedroso Construções, que opera naquele país.

Quais são as diferenças, além dessas definições básicas? Para responder a essa pergunta, listamos as etapas estratégicas, de profunda conscientização para a criação ou a aquisição de uma empresa no exterior.

- O primeiro passo refere-se ao conjunto de homens-chave. O líder e seu *staff* saem da empresa-mãe, com um programa definido que incorpora a integração e o desenvolvimento de substitutos no país da nova empresa. Esse programa não é geométrico, rígido, em termos de tempo ou de quantidade de pessoas. É filosófico. Procuramos deixar claro, para os novos parceiros,

que todos têm a oportunidade de crescer com a Organização e, com isso, serem continuamente responsáveis por maiores desafios.

- O segundo é a empresa oferecer efetiva contribuição ao país, justificando plenamente sua existência, tranquilizando clientes, executivos, técnicos, operários, fornecedores e prestadores de serviços quanto aos objetivos éticos da Organização.
- O passo seguinte é não permitir que o relacionamento com a concorrência e o meio empresarial seja de empresa estrangeira oponente. A nova empresa deve se legitimar pela contribuição à economia do país.
- O quarto aspecto, de cuidadoso tratamento, é a abertura para terceiros países, em forma de *joint ventures* ou de novas empresas binacionais que complementem recursos, competências e influências úteis na conquista de novos mercados, sempre na busca de maior atividade econômica, produtividade, eficiência, em benefício da melhor qualidade e dos menores custos reais para os clientes.

Os senhores poderiam perguntar: por que um país decide abrir o seu mercado? Responderíamos que isso ocorre, principalmente, por uma questão de interdependência entre as nações, da vocação de cada uma para fornecer determinados bens e serviços e para colocar em prática a competitividade em plano compatível com a realidade internacional.

O aporte de recursos de um país exportador é importante, mas não o suficiente para todo tipo de exportação. Dessa forma, participando da competitividade internacional, um país torna-se forte e presente no mundo exterior. Seus governantes aprendem a conviver com regras civilizadas e a compreender o valor das decisões honestas, sensatas, respeitáveis. O país pode se tornar comercialmente forte, respeitado, possibilitando às suas empresas serem igualmente fortes e respeitadas. Empresas fortes precisam de países fortes.

Considerando-se tanto a empresa exportadora de serviços como a internacionalizada, o Brasil é hoje um país que enfrenta dificuldades no cenário mundial:

- sua imagem não é favorável;
- a dívida externa brasileira, que desde 1986 não merece tratamento nos padrões esperados pelos países credores, torna-nos um país de risco. Como empresários, carregamos o mesmo rótulo;
- não dispomos de uma equação de seguro de exportação confiável;
- a estrutura educacional que lastreia a cultura e a instrução tecnológica é de desperdício, sem o necessário planejamento. A universidade pública, gratuita, consome US\$ 8,600/ano por aluno — média dos países ricos —, com baixo padrão de qualidade de ensino na maioria das escolas;
- a produtividade do brasileiro, decorrente de estrutura educacional deficiente, além de saúde precária nos níveis funcionais mais desfavorecidos, fica extremamente comprometida;
- a ausência de regras duradouras na área econômica, o conflito entre li-

beralismo e livre mercado e as constantes intervenções na economia acarretam, como resultado, que sejam consideradas sob reserva as relações dependentes de nossa matriz no Brasil;

- falta-nos a consciência de agentes dinâmicos do desenvolvimento, em intensidade compatível com o mundo contemporâneo. Isto porque, em nosso país, recebemos elevada carga tributária nos investimentos industriais. A infra-estrutura é deficiente, não temos financiamentos adequados e suportamos os custos de distância entre centros de produção e de consumo;
- as vocações, às quais nos referimos — vocação dos blocos, especialmente África Austral e Cone Sul —, necessitam ser analisadas em profundidade no contexto de nossa internacionalização;
- a recessão em que vivemos tem provocado a saída de empresas para o exterior de maneira precipitada e

desordenada. Além de não ser uma boa estratégia para a própria empresa, compromete a imagem do país e de outras empresas que aqui permanecem, tornando a situação mais complexa.

Não nos tomem por pessimistas. Acreditamos no Brasil, no trabalho, na confiança entre os homens. Cremos na ética, na lealdade, na transparência. Temos confiança, sobretudo, na capacidade criativa dos homens.

Haveremos de superar esse impasse, mesmo no contexto desfavorável que apresentamos. O Brasil de amanhã não será o de hoje, bastando o Estado não criar dificuldades e deixar a sociedade respirar, produzir e crescer.

O aprendizado no exterior é indispensável ao nosso desenvolvimento. Se não podemos construir **uma estrada sobre o mar**, façamos dele **uma estrada inteira** para o nosso desenvolvimento.