

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**LUCIANO GOETTERT**

**O MODELO SCOPE NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL:  
O caso da incorporadora Planta & Obra**

**São Leopoldo  
2020**

LUCIANO GOETTERT

**O MODELO SCOPE NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL:  
O caso da incorporadora Planta & Obra**

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialista em  
Gestão Empresarial, pelo Curso de MBA  
em Gestão Empresarial da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

São Leopoldo

2020

# O MODELO SCOPE NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL:

*O caso da incorporadora Planta & Obra*

## THE SCOPE MODEL FOR CONSTRUCTION COMPANIES INTERNACIONALIZATION:

*The case of Planta & Obra*

Luciano Goettert<sup>1</sup>

Marcelo André Machado<sup>2</sup>

**Resumo:** O objetivo principal do artigo refere-se à uma análise do potencial de internacionalização da empresa Planta e Obra, amparada por uma investigação das principais teorias sobre o processo na bibliografia e uma breve retomada histórica do fenômeno nas empresas brasileiras da área da engenharia civil. A aplicação do referencial teórico investigado se complementa com a utilização da metodologia SCOPE, desenvolvida por Paul (2020), a qual contribui com a criação de estratégias para o sucesso na internacionalização de pequenas e médias empresas. A aplicabilidade da metodologia e das teorias foi utilizada para analisar a possível internacionalização da Planta e Obra, empresa de construção civil situada em São Leopoldo, Rio Grande do Sul. O estudo contribuiu para evidenciar que a empresa necessita de estratégias de padronização, ordenação e sinergização de seus processos, observando os desafios e problemas que a companhia possa enfrentar no decorrer da expansão para que esse processo tenha resultados positivos para a economia da empresa.

**Palavras-chave:** *Internacionalização, construção civil, metodologia SCOPE.*

**Abstract:** The main objective of the article refers to an analysis of the internationalization potential of the company Planta e Obra, supported by an investigation of the main theories about the process in the bibliography and a brief historical resumption of the phenomenon in Brazilian civil engineering companies. The application of the investigated theoretical framework is complemented with the use of the SCOPE methodology, developed by Paul (2020), which contributes to the creation of strategies for success in the internationalization of small and medium-sized companies. The applicability of the methodology and theories was used to analyze the possible internationalization of Planta e Obra, a civil construction company located in São Leopoldo, Rio Grande do Sul. The study contributed to show that the company needs strategies for standardization, ordering and synergization of its processes, observing the challenges and problems that the company may face during the expansion so that this process has positive results for the company's economy.

**Keywords:** *Internationalization, civil construction, SCOPE methodology.*

---

<sup>1</sup> Engenheiro Civil, UNISINOS. Especialista em Segurança do Trabalho, UNISINOS.  
E-mail: luciano@plantaebraadm.com.br

<sup>2</sup> Professor orientador, Doutor em Administração UFRGS. E-mail: mmachado@unisinós.br.

## 1 INTRODUÇÃO

O ramo da construção civil é considerado um dos setores mais importantes da economia do Brasil. A construção civil foi responsável por 6,2% do PIB do país em 2019, movimentando mais de 1 trilhão de reais e englobando mais de 70 setores diferentes em suas atividades (SEBRAE, 2019). O crescimento constante e intenso desse setor incentiva a produção de estudos sobre expansão e diversificação das atividades ligadas à construção civil, incluindo, nesses estudos, a possibilidade de internacionalização de empresas, evidenciando os principais benefícios de expansão internacional para o setor e pontuando obstáculos e dificuldades que os gestores podem enfrentar.

O progresso econômico das empresas do ramo da construção civil faz com que seus empresários pensem na possibilidade de expansão, com a segurança de sucesso do ramo em outras cidades e até mesmo em outros países. Esse tipo de expansão, no entanto, deve ser feito com cautela e planejamento, incluindo estudos de mercado nos locais onde a nova sede da empresa será implantada e planejamento detalhado de seus processos e políticas.

Os estudos sobre internacionalização intensificaram-se nas últimas décadas e são abordados por autores de diferentes nacionalidades. Economistas, geógrafos, sociólogos e outros especialistas apoiam-se em argumentos econômicos e comportamentais para explicar o fenômeno que se intensifica cada dia mais, juntamente com a globalização.

Neste artigo, pretende-se analisar o histórico de internacionalização de empresas de engenharia civil nos últimos anos a partir de uma bibliografia selecionada para o estudo do assunto de acordo com diferentes autores e estudos de caso, como o caso da internacionalização da Construtora Odebrecht. Um dos objetivos do artigo é relacionar os elementos de sucesso dos estudos de caso e as teorias de internacionalização e aplicá-las ao caso da empresa Planta & Obra, construtora e incorporadora de São Leopoldo. Para tanto, inicialmente se fará uma revisão das principais teorias sobre internacionalização em empresas de diferentes escalas e de estudos provenientes de diversos países.

Além do aporte teórico supracitado, será aplicada a metodologia SCOPE, a qual se trata de um sistema aplicado a pequenas e médias empresas para postular

estratégias e verificar a possibilidade dessas empresas para se internacionalizar e produzir no mercado externo (PAUL, 2020). Essa metodologia será aplicada a partir de informações sobre a construtora Planta e Obra, as quais foram obtidas por documentos internos e entrevistas abertas e semiestruturadas acerca das dinâmicas e estatísticas atuais da companhia.

O presente artigo se organiza, portanto, com a construção do raciocínio iniciando com o referencial teórico sobre internacionalização num sentido mais amplo, para posteriormente fazer uma análise do histórico desse fenômeno com o foco no ramo da engenharia civil. Por fim, o estudo de caso da empresa Planta & Obra irá fazer o desfecho do artigo, utilizando a pesquisa feita e a análise dos fatores ali explanados, além da aplicação da metodologia SCOPE, considerada relevante para o estudo e para uma futura aplicação dos resultados no planejamento de internacionalização da empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para analisar com eficiência os principais fatores que levam uma empresa a expandir seus negócios internacionalmente, é necessário que se faça uma análise histórica, econômica, política e comportamental desse fenômeno. Como qualquer processo complexo, este exige uma investigação não somente de teorias sobre o assunto, mas também de casos reais e seus resultados.

Para compreender o processo de internacionalização de empresas com foco na área da engenharia civil, portanto, utilizou-se artigos contemporâneos que abordam o tema, provenientes de estudiosos de universidades renomadas como FGV, USP, UNISINOS, e de revistas e publicações de referência.

Acerca do conceito de internacionalização, utilizou-se, principalmente, o estudo de Costa et al. (2017), no qual é explicado de forma clara o fenômeno a partir de diferentes autores. Podemos destacar, entre as teorias explanadas, a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo do Produto, a Teoria da Internalização, o Paradigma Eclético, e, numa abordagem mais organizacional e administrativo, a Teoria da Escola de Uppsala e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Os autores das teorias supracitadas exprimem o fenômeno de internacionalização de

empresas a partir de suas visões e dos períodos históricos nos quais a internacionalização ocorre, conseqüentemente, levando em conta os cenários econômicos e políticos nos quais as empresas sujeitas ao processo estariam inseridas. Com isso, infere-se que a internacionalização de uma empresa não é um fenômeno que possa ser explicado de forma dissociada às inúmeras adversidades e influências da sociedade e do ambiente organizacional na qual ela está inserida. Acerca desse fato devemos salientar que, apesar da análise a partir dos teóricos escolhidos, devemos levar em consideração para o estudo de caso proposto – internacionalização da incorporadora Planta & Obra - as particularidades do ambiente e do período histórico presente.

Para auxiliar na criação de estratégias de internacionalização para a empresa do estudo de caso, utiliza-se a metodologia SCOPE, desenvolvida por Paul (2020). A sigla refere-se, em tradução livre, a estratégias para analisar desafios, oportunidades e problemas para ter êxito na internacionalização. Por ser aplicado especialmente para pequenas e médias empresas, dimensão semelhante à da empresa Planta & Obra, e se tratar de um estudo relevante para o caso proposto, o método foi escolhido para amparar o referencial teórico e os objetivos do tópico.

## **2.1. Teorias de Internacionalização de empresa**

Stephen Hymer, um dos principais teóricos da Teoria do Poder de Mercado, apesar de ter postulado sua tese em 1960, ainda influencia na investigação dos fenômenos de internacionalização. O economista investigou, segundo Brito e Oliva (2009, p. 15), as razões pelas quais uma empresa decide investir e produzir fora de seu país de origem diante da possibilidade de exportar seus produtos, que ele concluiu ser a oportunidade de "garantir o controle das operações internacionais e o conseqüente poder de mercado" (BRITO; OLIVA, 2009, p. 15). Apesar de considerada por Brito e Oliva (2009) uma resposta insuficiente, pode-se inferir que há outros motivos para a intenção de expansão internacional segundo Stephen Hymer, como por exemplo a manutenção de mercados, dificuldades na operação no país de origem e diversificação dos riscos operacionais.

Posteriormente à Hymer, pode-se citar a Teoria do Ciclo do Produto, representada principalmente pelo estudioso Raymond Vernon. Segundo Costa *et*

a/(2017), a teoria explica que as multinacionais surgem a partir das condições de ampliação dos negócios que o mercado oferece em consequência do desenvolvimento do ciclo do produto (2017, p. 962). Esta teoria, no entanto, estaria relacionada, especificamente, a "produtos industriais voltados para consumidores de alta renda" (Brito e Oliva, 2009, p. 17). O ciclo mencionado teria três fases, sendo divididas em introdução, crescimento e maturação. Entretanto, segundo Brito e Oliva (2009), a Teoria do Ciclo do Produto também é insuficiente para explicar os investimentos diretos no exterior, isso devido às grandes mudanças nos padrões de investimento desde a década de 70. A teoria, no entanto, serve para explicar padrões de diversos tipos de produtos, sendo considerada de grande importância para o assunto.

Buckley e Casson, por sua vez, são os pensadores por trás da Teoria da Internalização, de 1996. De acordo com Costa et al. (2017), o modelo tem diferentes formatos de internacionalização, desde a operacionalização da empresa iniciar o processo sendo de origem doméstica, subsidiada, até o formato de importação direta de multinacionais (2017, p. 963). Brito e Oliva (2009) elucidam ainda que, segundo os pensadores Buckley e Casson, existiria um caminho a ser seguido, e o modelo poderia ser explicado com a aplicação de fases que, à medida em que se analisam as consequências e benefícios, seriam evolutivas em relação à expansão da empresa para o mercado internacional. A primeira fase do modelo se caracteriza pelas exportações, ainda com a produção em solo nacional. Obtendo-se lucro suficiente, abre-se uma filial subsidiária ou mesmo uma filial para a fabricação local do produto no exterior.

Destaca-se que, nesse último modelo, a empresa tem a possibilidade de não expandir, ou seja, não passar de fase, se os benefícios não forem comprovados. Os custos de produção local no país de origem são menores e os riscos, conseqüentemente, também. No caso de aposta na abertura de filial no exterior, deve-se considerar os altos custos de internalização, relacionados ao conhecimento do mercado, custos de investimentos, entre outros (COSTA et al., 2017). Segundo Costa et al (2017), as decisões sobre os investimentos diretos no exterior "vão passar por uma análise entre os custos de transação e custos de internacionalização" (p. 16).

A próxima teoria analisada é o Paradigma Eclético, postulado por John Dunning na década de 70, que esclarece o fenômeno de internacionalização integrando diversas teorias da economia clássica e conceitos de investimento direto internacional e comércio (Brito e Oliva, 2009). Segundo Brito e Oliva (2009), essa teoria pode ser explicada, resumidamente, pelas vantagens que firma que procura se expandir internacionalmente precisa ter no país em que se alojará, ou seja, a empresa necessita ter vantagens sobre os competidores que irá enfrentar para ter sucesso no processo de exportação ou internacionalização. Para isso, os atores precisam analisar as vantagens dessa localidade e da própria empresa e, possivelmente, escolher a localidade baseado na capacidade tecnológica mundial, distribuindo a produção, se necessário, entre diferentes países e integrando posteriormente (BRITO; OLIVA, 2009).

Costa et al. (2017) explicam que o Paradigma Eclético tem pouca capacidade preditiva pois é mais utilizado para a avaliação de produção internacional do que propriamente a internacionalização. As três variáveis que explicam o padrão de internacionalização, segundo os autores, são: vantagem de propriedade, vantagem da localização e internalização. Sobre essas variáveis, Costa et al. explica que a condição para o desenvolvimento da terceira variável seria o amadurecimento das duas primeiras, viabilizando, então, o investimento direto internacional (2009).

A partir de um enfoque mais administrativo e organizacional, a Teoria da Escola de Uppsala é postulada, principalmente, pelos teóricos J. Johanson e J. Vahlne, os quais, segundo Brito e Oliva (2009), desenvolveram a ideia de que o processo de internacionalização é gradual e se dá a partir da aquisição de conhecimento sobre o mercado externo e conseqüente aumento do valor à firma. O processo de internacionalização, na teoria supracitada, é resultado de diversas decisões por parte dos empreendedores, entre as quais: a decisão de começar a exportar, a procura de sócios, e, por último, o processo de investimento direto no exterior.

Uma das novidades da Teoria da Escola de Uppsala se refere à análise da escolha do país de destino das empresas que se internacionalizam. De acordo com Brito e Oliva (2009) e Costa et al. (2017), os países onde as empresas iniciariam o processo de internacionalização teriam distâncias psíquicas menores em relação à sede da empresa, isto é, com diferenças menores de cultura, comportamento e



idioma, por exemplo, em relação ao país de origem. O fenômeno se dá, a partir da síntese de Costa et al. (2017), em quatro estágios, sendo eles: “exportação esporádica não regular; exportações por meio de representantes independentes; exportações diretas; e implantação comercial no país estrangeiro” (2017, p. 966). Os estudos sobre a teoria, apesar de caracterizar o fenômeno como gradual e com fases distintas, expõem a possibilidade das organizações de pular etapas de acordo com o desenvolvimento do mercado e de sua organização.

Por último, a conceitualização das teorias em relação à internacionalização de empresas traz, no presente artigo, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. De acordo com o estudo de Oliva e Brito (2009), o principal teórico desse pensamento, Andersson, abarca sua teoria em torno do empreendedor, considerando-o a principal força do processo de internacionalização da empresa. O papel do empreendedor, nesse cenário, é adicionado aos conceitos das teorias já existentes, considerando que o fenômeno é complexo demais para ser simplificado a conceitos-chave e esquematizações de fases evolutivas. Dentre as responsabilidades do empreendedor enumeradas pelo teórico, segundo Oliva e Brito, podemos citar a “introdução de novos métodos e produtos na produção, pela abertura de novos mercados, pela conquista de novas fontes de rendas e matérias-primas e pela reorganização da indústria” (2009, p. 20).

É necessário salientar que as teorias sobre internacionalização de empresas têm foco em países desenvolvidos e em suas dinâmicas. Apesar da possibilidade de aplicarmos tais teorias para estudos de caso de outros escopos, existe a necessidade de analisarmos os conceitos-chave acima investigados para, com análise crítica e flexibilidade, aplicá-los aos casos de estudo no Brasil e outros países emergentes (KOVACS et al., 2007). Segundo o estudo dos autores, “advoga-se que nenhum modelo, isoladamente, consegue explicar o fenômeno” (KOVACS et al., 2007, p. 17).

## **2.2 Metodologia SCOPE para pequenas e médias empresas**

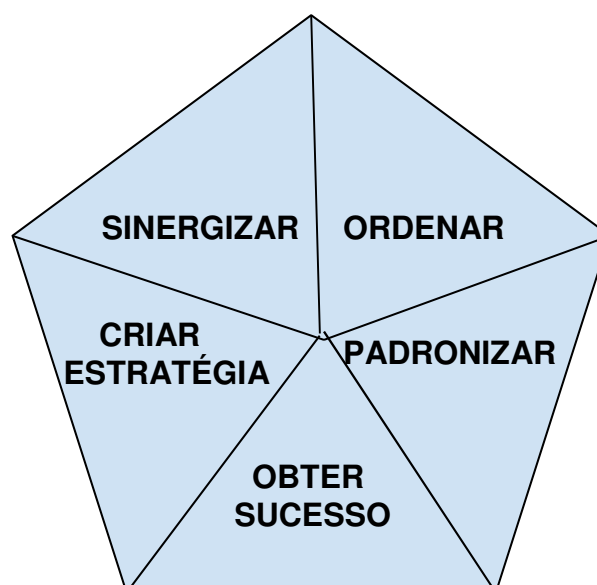
A metodologia SCOPE foi criada para criar estratégias para pequenas e médias empresas para exportar, competir e triunfar no mercado global (PAUL, 2020). O sistema baseia-se na análise das Estratégias, Desafios, Oportunidades e

Problemas para o êxito na exportação (as iniciais dos elementos, em inglês, formam a palavra SCOPE).

A partir de informações pontuais sobre a política interna da Planta e Obra, assim como dados de planos de expansão, pode ser possível fazer a análise do sucesso da empresa na possibilidade de expandir-se internacionalmente. Paul afirma que o método é aplicável para empresas de pequeno e médio porte, além daquelas com baixa tecnologia (em contraponto a empresas chamadas “nascidas globais”, as quais seguiriam outras lógicas de internacionalização).

As proposições de Paul podem ser sistematizadas em cinco hipóteses sobre pequenas e médias empresas (PME) , sendo elas: 1a) as PME enfrentam problemas internos, tais como capacidade organizacional, restrições financeiras e dificuldades no marketing e recursos humanos; 1b) as PME podem sofrer dificuldades externas como barreiras institucionais oriundas de outros países; 2) as medidas de suporte institucional no país de origem afetam o sucesso das PME; 3) a experiência internacional dos empreendedores e gerentes, vínculos internacionais e mentalidade internacional tem impacto positivo na empresa; 4) internacionalização, estratégia e intensidade de exportação tem impacto positivo na sobrevivência e performance das PME.

Para essa nova metodologia criada por Paul, utiliza-se de um modelo de pentágono com diretrizes para as PME seguirem, o qual pode-se visualizar na figura abaixo, com tradução livre:



**Figur 1.** Modelo pentágono para PME seguirem e obterem sucesso.

Fonte: PAUL (2020, tradução livre). Adaptação do autor.

Segundo Paul (2020), as diretrizes sistematizadas na figura seriam necessárias para que as pequenas e médias empresas tenham sucesso no processo de internacionalização, onde esse sucesso dependeria do balanço das estratégias representadas no restante do pentágono.

### 3 MÉTODO

O presente artigo trata-se de um estudo de caso exploratório, onde a metodologia aplicada na coleta de dados tem enfoque qualitativo e bibliográfico. As informações, portanto, foram coletadas em dissertações, artigos e publicações relevantes sobre o caso. Os dados e histórico da empresa do estudo de caso foram coletados na própria empresa e a partir do conhecimento pessoal do autor.

O objetivo principal do artigo é auxiliar a empresa Planta e Obra, empresa de engenharia civil localizada em São Leopoldo, Rio Grande do Sul, em um possível processo de internacionalização de suas atividades, observando as principais vantagens, desafios e dificuldades a serem enfrentados no caminho. Para a construção dessa estrutura, fez-se uma revisão bibliográfica sobre a internacionalização de empresas, com foco em artigos que relatem esse fenômeno aplicado à construção civil e conectando com o estudo de caso da empresa. A análise da estratégia de internacionalização da Planta e Obra foi feita a partir da metodologia SCOPE, desenvolvida com base em elementos que visam o sucesso de pequenas e médias empresas no processo de internacionalização (PAUL, 2020).

Na revisão sobre os processos de internacionalização, o objetivo do artigo foi entender as principais razões para as empresas abrirem seus negócios no exterior a partir da opinião de teóricos sobre o assunto, considerando também as consequências desse fenômeno e as principais influências num âmbito histórico, econômico e político. Além da conceituação adquirida, buscamos estudos de caso com relevância para o estudo, para assim fazer uma comparação mais interligada à empresa que é o objeto de estudo do nosso artigo. Esses estudos de caso incluem grandes empreiteiras e empresas de *real state* e arquitetura.

A partir da revisão bibliográfica realizada, pretendeu-se fazer uma retomada conceitual das razões e consequências da internacionalização de empresas e aplicá-la à possibilidade de realização de expansão da empresa Planta & Obra. Esse objetivo específico do artigo provém de uma necessidade de analisar esse fenômeno e dar suporte a possíveis tomadas de decisão da empresa no futuro, contribuindo para o avanço e desenvolvimento da marca.

A análise das possíveis estratégias de internacionalização com sucesso a partir da metodologia SCOPE foi feita com a utilização do método baseando-se nas informações sobre a companhia, as quais foram obtidas por meio de entrevistas abertas e semiestruturadas e documentos internos da empresa. Para a obtenção de informações relevantes sobre a Planta e Obra, foram entrevistados dois diretores (de operação e de finanças) e um membro da equipe de marketing e novos negócios, o qual também faz parte do corpo diretor da empresa.

As entrevistas foram feitas de forma aberta, utilizando as questões do modelo SCOPE (Anexo 1), além de observação direta do autor considerando sua participação na empresa como gestor. A partir da análise do conteúdo das entrevistas foi possível utilizar as respostas comparando com o modelo SCOPE e estabelecendo diretrizes para estratégias de internacionalização, além da percepção dos principais desafios e oportunidades que a empresa possa enfrentar no processo.

#### **4 BREVE HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE ENGENHARIA**

Os textos investigados fazem uma retomada bibliográfica não somente conceitual, mas também histórica. A importância do setor da construção civil e seu sucesso no Brasil, se deu, segundo Campos (2009), a partir de um complexo contexto político, do qual podemos destacar o investimento do estado em grandes obras de infraestrutura no país nas décadas de 1950 e 1960. A partir dos anos do governo de Juscelino Kubitschek, portanto, as grandes empreiteiras iniciaram grandes obras e obtiveram lucros significativos. Segundo Campos (2009) e a partir de dados históricos conhecidos, sabe-se que as empresas de engenharia consolidaram-se e, no final dos anos 70, grandes empreiteiras brasileiras já estavam

começando a inserção no mercado internacional (Odebrecht no Peru e Chile em 1979, Camargo Correa na Venezuela em 1978 e Andrade Gutierrez no Congo, 1983 são exemplos de grandes empresas e sua expansão internacional).

Embora as teorias de internacionalização mais utilizadas para explicar o fenômeno focarem, principalmente, nas motivações internas das empresas e nas influências externas mercadológicas, é essencial que consideremos a atuação dos investimentos públicos e das ações governamentais que incidem sobre a internacionalização. Campos (2009) ressalta que houve importantes medidas no regime ditatorial brasileiro que incentivaram o fortalecimento das empresas do ramo de construção imobiliária a partir de 1964, destacando a criação do Banco Nacional de Habitação (2009). A consolidação econômica do setor, segundo o autor, juntamente com sua capacidade organizativa, fizeram com que as empreiteiras brasileiras iniciassem sua atuação no exterior no final dos anos 70.

Segundo a literatura sobre o assunto, a internacionalização das empresas brasileiras de engenharia pode ser dividida em duas fases, a primeira, supracitada, em meados dos anos 70, e a segunda fase a partir dos anos 2000 (VASCONCELLOS, 2015). O apoio do governo influencia nas distinções destas duas fases, em conjunto com as motivações empresariais. A primeira fase caracteriza-se, principalmente, pela consolidação do mercado, pela crise da economia interna brasileira e pelo espírito proativo e de inovação das empresas. Campos (2009), no entanto, afirma que a crise e a conseqüente baixa demanda interna de serviços de engenharia não conduziram as empresas ao exterior, demonstrando divergências entre as explicações sobre as motivações na literatura.

Vasconcellos (2015) prioriza os estudos de internacionalização das construtoras brasileiras na América do Sul, desenvolvendo a teoria de que a influência das negociações do petróleo influenciaria diretamente nesse fenômeno, já que os países produtores dessa matéria prima necessitavam de serviços de engenharia ligadas à atividade, com o apoio do governo. A consolidação do MERCOSUL, bloco econômico formado na década de 90, também delinearía os vínculos de internacionalização do ramo na época (VASCONCELLOS, 2015).

Vale ressaltar, a partir dos estudos consultados, que os primeiros movimentos de expansão internacional das empresas de engenharia se dá na América Latina, onde “um caso emblemático disso é a Bolívia, o único país do mundo em que todas

as cinco grandes empresas construtoras brasileiras estão presentes” (CAMPOS, 2009). A explicação para esse fenômeno, segundo o autor, não exprime coincidência e, ainda, podemos interligar com os conceitos de motivação e competitividade elucidados nas teorias explicadas anteriormente. As empresas brasileiras, munidas de *know-how* e capital podem ser facilmente inseridas em países da América Latina e até mesmo na Ásia e África, localidades onde as empresas brasileiras têm capacidade de prosperar. Países como Japão, Estados Unidos e alguns países europeus teriam suas empresas de engenharia já altamente desenvolvidas, deixando o mercado, na época, impenetrável para o ramo da construção das empresas brasileiras.

De acordo com o histórico de internacionalização da empresa Odebrecht, seu processo acompanha àquele descrito por Hymer, na Teoria do Ciclo do Produto, já que a companhia começa operando localmente em Salvador e, de acordo com a obtenção de conhecimento e capital, começa a expandir suas atividades. Brito e Oliva (2009) resumem as estratégias utilizadas pelas a empresa em seu processo de internacionalização, as quais podemos conectar com os conceitos anteriormente expostos, entre os quais podemos citar a procura por países com menores riscos, o desenvolvimento de relações com atores dos países de interesse, a adoção de políticas inovadoras, entre outras.

A história de internacionalização de empresas de engenharia no Brasil, em conjunto com o entendimento das principais teorias sobre o assunto, dá aporte à criação de estratégias para o planejamento de operação no mesmo sentido da empresa do nosso objeto de estudo. Analisando trajetórias de sucesso e enumerando possíveis dificuldades, torna-se possível um planejamento seguro para uma tomada de decisão consciente.

## **5 A EMPRESA PLANTA E OBRA E UMA POSSÍVEL INTERNACIONALIZAÇÃO**

A Planta e Obra é uma empresa de engenharia civil localizada no município de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, desde 1987. Com o planejamento e execução de mais de 30 empreendimentos comerciais e residenciais, a empresa é considerada uma das principais companhias do ramo na região do Vale dos Sinos.

A consolidação da marca e a motivação por continuar inovando e se destacando no ramo fizeram com que os empreendedores da Planta & Obra pensassem na oportunidade de expansão. A abertura de filiais em outras cidades e a internacionalização de filiais torna-se uma possibilidade que os proprietários e diretores da marca consideram viável para o futuro.

De acordo com Navarro e Alencar (2016), as empresas do ramo residencial procuram novos mercados a partir de motivações externas como a de possibilidade de mercados mais lucrativos. Levando em consideração as incertezas econômicas e políticas do Brasil atual, se vê, na internacionalização, uma possibilidade de sucesso econômico e comercial fora do país.

Uma das opções estratégicas para a empresa seria seguir um caminho gradual, como exemplificado pela Teoria da Internalização de Buckley e Casson, em que o investimento direto no exterior se dá somente após as certezas de lucratividade. Nesse processo, segundo a teoria e a aplicando ao nosso estudo de caso, a empresa poderia iniciar operações com subsidiárias ou empresas parceiras, com o intuito de conter os custos antes de avançar para a inserção total no exterior. No entanto, vale ressaltar que, já que os serviços de engenharia com exportação são acompanhados por níveis de internalização de recursos que dependem de acordos para cada obra, essa teoria tem pouca capacidade de explicação para o ramo (BRITO e OLIVA, 2009).

Há também a necessidade de traçar uma estratégia que garanta vantagens sobre os competidores a serem enfrentados. Diante do Paradigma Eclético, previamente exposto, sabemos que as vantagens do proprietário e da localização são de suma importância para o avanço da expansão com segurança. A Planta & Obra, portanto, necessita estudar o país de interesse e realizar pesquisa de mercado detalhada, englobando cenários econômicos e políticos no estudo.

Ainda analisando o Paradigma Eclético, a empresa Planta & Obra poderia utilizar seus ensinamentos no âmbito da escolha do país de destino, o qual deve apresentar poucos riscos e que tenham o interesse do governo brasileiro para estreitar relações. A análise do país de destino deve ser feita, portanto, de forma cautelosa e considerando fatores históricos e análise de riscos.

As principais motivações para a execução de um plano de internacionalização da Planta & Obra seriam a oportunidade de inovar, a oportunidade de lucratividade e

as incertezas políticas e econômicas que o Brasil experencia atualmente. De acordo com o a Teoria de Uppsala, o caminho mais lógico seria iniciar o processo de internacionalização em países mais próximos do país de origem, tanto cultural quanto geograficamente.

### 5.1 Aplicação da metodologia SCOPE

Com o objetivo de traçar estratégias para a internacionalização da empresa Planta e Obra, após a revisão bibliográfica sobre as teorias sobre o assunto e estudos de caso relevantes, aplica-se a metodologia SCOPE, desenvolvida por Paul (2020). Os dados necessários para a análise foram coletados na empresa por meio de documentos internos e entrevistas abertas e semiestruturadas.

Segundo o estudo de Paul, as PME podem enfrentar problemas e encontrar fatores adversos que implicam em sua internacionalização. Acerca das circunstâncias institucionais e econômicas da Planta e Obra, podemos citar, como principais fatores positivos para a expansão (oportunidades): capacitação em projetos de grande porte, aspiração por inovação, necessidade de capital, boa gestão de recursos e tributos. Entre as dificuldades relatadas (desafios), podemos citar, como principais: estrutura administrativa rígida (ainda focada para o nicho nacional), recurso econômico limitado, recursos humanos limitados, falta de experiência internacional dos gestores (Tabela 1).

**Tabela 1: Estrutura SCOPE e dados da Planta e Obra.**

SCOPE	Planta e Obra
Estratégias (S)	Criação de plano inicial de expansão.
Desafios (C)	Concorrência, entrar em mercados desconhecidos.
Oportunidades (O)	Capacitação, inovação, capital, gestão.
Problemas (P)	Estrutura rígida, recursos econômicos e humanos limitados, falta de experiência internacional.
Exportação (E)	A empresa ainda não se internacionalizou.

Fonte: elaborado pelo autor.



As proposições supracitadas devem ser identificadas com o intuito de melhor identificação das estratégias a serem implementadas pela empresa, de acordo com a metodologia. A diretoria da empresa Planta e Obra é atualmente composta por uma equipe jovem e com experiência internacional. As conexões com o ramo da engenharia em outros países, no entanto, não foram, ainda, realizadas de forma institucionalizada. O desejo por inovação e expansão se dá a partir de uma necessidade de aumentar o capital e de explorar novos mercados, estabelecendo novas metas e conquistando um novo patamar de desenvolvimento da empresa e dos empreendedores, destacando, aqui, que o perfil do empreendedor e suas vontades pessoais podem influenciar no desencadeamento do processo. Segundo Machado, Nique e Bischoff, estudos empíricos mostram que um dos fatores que melhor explicam o fenômeno de internacionalização rápida é justamente o desejo do empreendedor em iniciar negócios internacionais (2018, p. 30, tradução livre).

Infere-se, portanto, que apesar da consolidação da empresa Planta e Obra na região de origem, existem diversas necessidades que a empresa precisa suprir para uma internacionalização de sucesso. A metodologia SCOPE lista estratégias para esse sucesso que visualizamos anteriormente na Figura 1, as quais iremos explorar segundo a aplicabilidade da empresa do estudo de caso e o estudo de Paul (2020).

A estratégia de sinergizar refere-se à necessidade de focar nas forças da empresa e seu nicho de mercado. Ao invés de diversificar suas atividades, a Planta e Obra deve, portanto, focar no tipo de empreendimento que está mais familiarizado (prédios residenciais) e que, por consequência, tem domínio de gestão e execução.

Seguidamente, existe a necessidade de ordenar suas atividades, ou seja, fazer com que as atividades da empresa ajam em sequência, aumentando sua efetividade e promovendo ordem e clareza (PAUL, 2020, tradução livre). A organização da empresa Planta e Obra seria facilmente executada, segundo seus gestores, já que existe uma consistente estrutura interna com normas e metas rigidamente estabelecidas. Existe, ainda, a estratégia de padronização de regras e diretrizes. Essa estratégia surge com o intuito diminuir as incertezas do mercado, ou seja, esclarecer as práticas de gerência e funcionalidades para que os parceiros internacionais saibam o que esperar (PAUL, 2020).

Para o êxito na internacionalização da empresa, ainda existe a necessidade de criar estratégias, alianças com parceiros e estratégias de precificação

competitiva. A empresa Planta e Obra deve, portanto, criar planos de expansão e agir como uma companhia com parceiros e conexões, não adentrando um mercado internacional de forma independente e desregulada.

Estas estratégias, isto posto, servem como alicerce para o sucesso do processo de internacionalização da empresa. A Planta e Obra, conseqüentemente, deve estabelecer metas, organizar suas estratégias de acordo com a metodologia SCOPE para ter mais chances de êxito num possível mercado internacional, observando, também, os desafios e os problemas que influenciam na sustentabilidade de sua economia e na sobrevivência e sucesso do seu negócio em termos de uma possível expansão internacional.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo tinha, como objetivos principais, analisar as teorias de internacionalização de empresas, fazer uma breve retomada histórica sobre esse processo aplicado ao ramo da construção civil e, por fim e como objetivo central, fazer a análise do caso da empresa Planta e Obra a partir da metodologia SCOPE, de Paul (2020) para criar estratégias e analisar a possibilidade de internacionalização da empresa no futuro.

Conclui-se que, apesar da existência de ampla bibliografia sobre o assunto, a aplicabilidade das teorias sobre casos atuais deve ser feita considerando as mudanças históricas no sentido político, econômico e comportamental. Também devem ser observadas as particularidades do ramo de estudo, já que o mercado de construção civil, no exemplo do caso investigado, se comporta de forma específica sobre lógicas de mercado e internacionalização.

Aplicando a metodologia SCOPE sobre os dados da Planta e Obra, conclui-se que os principais problemas e desafios que a empresa enfrentaria no processo de expansão internacional seriam uma estrutura administrativa rígida (ainda focada para o nicho nacional), recurso econômico limitado, recursos humanos limitados, falta de experiência internacional dos gestores. As principais oportunidades, por outro lado, provêm de sua capacitação em projetos de grande porte, aspiração por inovação, necessidade de capital e uma boa gestão de recursos e tributos

Levando em consideração as características supracitadas e aplicando as

estratégias da metodologia SCOPE, conclui-se que a Planta e Obra necessita utilizar das técnicas desenvolvidas no estudo para sinergizar suas atividades, ordenar e padronizar seus processos e criar estratégias claras para obter sucesso no processo de internacionalização. No caminho percorrido pelos gestores da empresa, há de se levar em conta que inúmeros obstáculos serão encontrados, tais como o desconhecimento do mercado no qual será inserida a empresa, a concorrência a ser enfrentada, os bloqueios culturais e as instabilidades econômicas e políticas às quais a empresa possa estar exposta.

Por fim, ressalta-se que, para uma análise detalhada sobre o estudo de caso proposto, com o resultado de um plano de estratégia completo para a internacionalização com sucesso da Planta e Obra, seria necessária uma análise ampla dos documentos internos da empresa, com detalhamento de finanças, metas e políticas institucionais internas e externas. Abre-se caminho, portanto, para estudos posteriores sobre o assunto, com análise específica de empresas de pequeno e médio porte e do mercado de engenharia civil do país de interesse, e, no futuro, a aplicação dessas pesquisas na política da empresa.

## REFERÊNCIAS

BRITO, V. F.; OLIVA, F. L. **Razões e Estratégias de Internacionalização da Construtora Odebrecht**. Faces Revista de Administração. v. 8, número 3, páginas 13-27. Belo Horizonte, 2009.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach**. Journal of International Business Studies, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CAMPOS, Pedro H. P. **Empresas transnacionais brasileiras na América Latina: um debate necessário** / organização: Instituto Rosa Luxemburg Stiftung et al. 1.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009. 248p.

COSTA, L.; AÑEZ, M.; MOL, A.; DASMASCENO, T. **Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica**. Cad. EBAPE.BR, v. 15, nº 4, Artigo 12, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2017.

HYMER, Stephen H. **Empresas multinacionais: a in multinacionais, internacionalização do capital**. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977

KOVACS, E. P., MORAES, W. e OLIVEIRA, B. **Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização ensaio – globalização e internacionalização de empresas**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36579/39300>>. Acesso em 20/08/2020.

MACHADO, M. A; NIQUE, W. M.; BISCHOFF, V. **Influences of international orientation and export commitment on the export performance of emerging market SMEs**. Int. J. Export Marketing. Vol. 2, N. 1. 2018.

NAVARRO, F. R.; ALENCAR, C. **Análise dos elementos estratégicos em processos de internacionalização: empresas brasileiras re real estate visando ao mercado residencial na Costa Rica**. Ambiente Construido, Porto Alegre, v. 16, p. 285-299. 2016.

PAUL, J. **SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization**. European Management Journal. Volume 38, Número 2,p. 219-230. 2020. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.001>> Acesso em 22/10/2020.

SEBRAE, 2019. **Panorama do setor de construção civil, cenários 2018-2020**. Disponível em <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/infografico/panorama-do-setor-de-construcao-civil>> Acesso em 15/08/2020.

VASCONCELLOS, Patrícia. **As Construtoras Brasileiras e o Processo de Integração Regional na América do Sul**, Polis [En línea], 39 | 2015. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/polis/10461>> Acesso em 22/10/2020.

VERNON, R. **International investment and international trade in the product cycle**. Quarterly Journal of Economics, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

## **ANEXO 1 - QUESTÕES SCOPE APLICADAS AOS ENTREVISTADOS**

Traduzido para o português e adaptado de Paul (2020).

Original em inglês em: PAUL, J. **SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization**. European Management Journal. Volume 38, Número 2, p. 219-230. 2020. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.001>>. Acesso em 22/10/2020.

### **INFORMAÇÕES CHAVE**

Nome da empresa:

Ano de fundação:

Interesse em exportação:

Tipo de Indústria:

Número de empregados:

Taxa de exportação x Taxa de vendas:

A empresa é pequena/média/grande/multinacional:

Em quais países a empresa já fez negócios?

### **QUESTÕES SOBRE ESTRATÉGIA**

Você tem regras padronizadas para fazer negócios? (Sim/não/não tenho certeza)

Você acredita em planejamento estratégico?

Você tem um plano de negócios para internacionalizar-se?

Você aplica ordenações no ambiente de trabalho?

### **QUESTÕES SOBRE DESAFIOS (EXTERNOS)**

Você enfrenta desafios em negócios internacionais? (Sim/não/não tenho certeza)

Você se sente ameaçado por empresas multinacionais?

Você tem competição de pequenas empresas?

Tem outro desafio externo?

### **QUESTÕES SOBRE OPORTUNIDADES**

Você acha que negócios internacionais trazem mais oportunidades que os domésticos? (Sim/não/não tenho certeza)

Os negócios internacionais são mais recompensadores?

Você tem benefícios fiscais quando exporta?

Negócios internacionais ajudam você a construir uma marca melhor?

Você acha o setor de exportação/importação incrível?

### **QUESTÕES SOBRE PROBLEMAS**

A sua empresa é financeiramente viável?

Você enxerga um problema de falta de estratégia de marketing?

### **QUESTÕES SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Você manufatura seu produto?

Você tem planos de licenciar seu produto em um país estrangeiro?

Você acha factível iniciar uma produção num país estrangeiro?

Exportar/se tornar global ajudaria você a crescer?

### **QUESTÕES SOBRE MÉTODOS DE PAGAMENTO**

Você gosta de pagamento adiantado?

Você acredita em contas abertas?

Você acredita em pagamento a vista?

Você tem proteção contra o risco cambial?