



MULTINACIONAIS DE OBRAS PÚBLICAS NA AMÉRICA LATINA

MULTINATIONAL COMPANIES OF PUBLIC WORKS IN LATIN AMERICA

RUI MANUEL GOUVEIA LOPES DOS REIS

Doutor em Gestão, Professor Catedrático, Universidade Lusíada, Lisboa
lopes.reis1@hotmail.com

HENRIQUE MANUEL PIMENTEL REIS

Doutor em Gestão, Docente da ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal.
hreis@esce.ips.pt

Recebido: 26.06.2009 - Aceite: 15.11.2009

RESUMO

As obras públicas são uma actividade de relevo no desenvolvimento económico e social. As grandes empresas do sector actuam em vários mercados, dado que, normalmente, os mercados domésticos são exíguos para rendibilizar os activos destes agentes económicos. A internacionalização pode seguir diferentes estratégias e formas de abordagem dos mercados externos. A América Latina é um mercado interessante nesta temática. A análise das maiores empresas internacionais que ali operam, à luz dos modelos de internacionalização conhecidos, permite verificar que a proximidade geográfica e cultural, bem como o potencial económico e geoestratégico, são variáveis relevantes na decisão do processo de internacionalização. A criação de redes é igualmente importante, associada a questões de relacionamento entre as diversas partes interessadas no processo, embora a ligação entre essas partes interessadas não seja facilmente detectável em muitas situações.

PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização, Obras Públicas, Empreiteiros, América Latina.

ABSTRACT

Public Works are a relevant activity for economic and social development. The largest companies in this sector operate in several markets, because domestic markets are, usually, too small in order to achieve interesting return levels, which match with the level of investment in assets. Internationalization can use different strategies and different foreign markets approaches. Latin America is an interesting market to study, concerning this theme. The analysis of largest companies that are working there, considering the well known models of internationalization, allows us to conclude that geographic and cultural proximity are relevant variables supporting the internationalization process decision. Also economic potential and strategic geographic situation are important variables concerning the same set of decisions. Networks creation is also important and, sometimes, the relations between stakeholders of the internationalization process are the most important parameter supporting the market approach, but those relations are often difficult to discover.

KEYWORDS

Internationalization, Public Works, Contractors, Latin America.



1. INTRODUÇÃO

As obras públicas são uma actividade que desempenha um papel preponderante no desenvolvimento económico e social de qualquer região, pelo que a construção de infra-estruturas, que sejam social e economicamente eficientes, é um pré-requisito ao crescimento económico e à utilização mais eficiente dos recursos de cada país. Neste sentido as organizações políticas, económicas, governamentais e não-governamentais estão de acordo sobre a relevância do sector.

As obras públicas assentam essencialmente em duas grandes vertentes: a construção e a manutenção. Registe-se que a construção em geral, e as obras públicas em particular, são actividades económicas baseadas em grande diversidade de projectos. Não existe uma padronização de produtos ou de processos, (Rodrigues, 2005), e cada obra é normalmente um caso particular, embora saibamos que na construção podem existir projectos que permitem alguma réplica de diversos produtos finais, sendo disso exemplo a edificação de blocos de apartamentos ou de casas. Neste contexto somos conduzidos a que a noção de irreversibilidade faça com que a escolha de um projecto condicione, para um dado horizonte temporal, outras opções em termos de novas obras e sua natureza (Rodrigues, 2005).

Consideramos que é relevante retermos que o desenvolvimento desta actividade contribui para a melhoria do nível de bem-estar das populações, podendo, neste sentido, falar-se em criação de riqueza, a qual se enquadra em diversas tipologias.

2. OBJECTIVO

O estudo da internacionalização das empresas insere-se num campo de investigação muito rico, dado que as variáveis a analisar são enquadradas em diversos vectores temáticos, ou, se quisermos, são diversas as questões que têm de ser ponderadas e respondidas quando se prepara e implementa um processo de abordagem dos mercados externos. O objectivo deste estudo é tentar analisar se a internacionalização das

grandes empresas de obras públicas ou, se quisermos, dos grandes empreiteiros, para o Mercado da América Latina, se enquadra no Modelo de Uppsala e na Teoria das Redes. Para a concretização do estudo, e de forma a ter uma linha de orientação que evite a dispersão da análise face à complexidade da investigação, a opção foi formular as seguintes hipóteses:

• Hipótese 1

As conclusões do Modelo de Uppsala são aplicáveis na internacionalização das empresas de obras públicas para o Mercado da América Latina.

• Hipótese 2

A análise da variável cultural, falando-se em distância psicológica, é relevante na internacionalização das empresas de obras públicas para o Mercado da América Latina.

• Hipótese 3

Tem significado considerar o enquadramento da internacionalização das empresas de obras públicas para o Mercado da América Latina na Teoria das Redes, sustentado em variáveis específicas do impacto internacional desta actividade.

3. MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

3.1. ENQUADRAMENTO GERAL

Uma decisão relacionada com o investimento além-fronteiras não pode ser analisada de forma isolada em relação a decisões futuras, ou seja, olhando para uma decisão no passado, e considerando que dessa forma a mesma não é compreensível, se a inserirmos num contexto sequencial de opções assumidas pela empresa vamos perceber a lógica que esteve subjacente à sua efectiva escolha num determinado momento, (Aharoni, 1966).

Existem dois grandes grupos de modelos de internacionalização, (Tayeb, 2000):

- modelos sequenciais;
- modelos de simultaneidade ou modelos simultâneos.



Os modelos sequenciais, conforme se pode inferir da própria denominação, resultam de se proceder a uma internacionalização por etapas, sendo identificáveis os momentos em que se desenvolveram diversas acções visando o envolvimento em negócios internacionais, desde a forma mais simples até se atingirem graus de internacionalização mais sofisticados. Realça-se, no entanto, que não são obrigatoriamente percorridas todas as formas de internacionalização, desde que uma empresa decide entrar por esta via de expansão da sua actividade até atingir o grau de envolvimento internacional objectivado e que se coaduna com a estratégia formulada, (Tayeb, 2000).

Tendo por base orientações culturais, o mesmo autor refere que, numa orientação etnocêntrica, a cultura doméstica, ou seja, do país de origem, é sempre a dominante, e é ela que vai condicionar as possibilidades e as decisões de expansão da empresa. As preocupações com as orientações culturais são já estudadas nos anos 60, referindo-se a importância da influência do país de origem nas decisões de internacionalização de cada firma, (Perlmutter, 1969).

Por seu lado, quando existe uma expansão internacional, que vai respeitando as diferenças entre a cultura doméstica e as culturas locais dos diversos países onde se vai desenvolver uma actividade negocial, estamos perante uma estratégia formulada com base numa orientação policêntrica.

Finalmente temos a orientação geocêntrica, em que a empresa opera como uma multinacional global, ou seja, considerando a formulação das estratégias globais de internacionalização, quando a empresa actua com base na estratégia global, em que se procuram os pontos de contacto ao nível mundial, (Tayeb, 2000).

O autor conclui que o importante é perceber que os modelos sequenciais estão associados a uma maior preocupação com o grau de incerteza dos resultados que se irão verificar com a internacionalização, e que a empresa encara com responsável cuidado, dado que entrar em novos mercados implica riscos acrescidos.

A opção por níveis de compromisso mais defensivos, no intuito de se adquirir, paulatinamente, experiência internacional, permitindo que se vá conhecendo progressivamente as características e os factores determinantes do funcionamento do novo mercado, conduz directamente ao processo de expansão etapa por etapa.

O aumento do conhecimento sobre o mercado e a melhor percepção que se vai adquirindo da sua idiossincrasia, permitem que se progrida no sentido de um maior envolvimento internacional, eventualmente através de parcerias estratégicas ou outras formas de colaboração com firmas locais, até se optar pela realização directa de investimento no estrangeiro, (Tayeb, 2000).

Esta teoria foi defendida por Johanson and Vahlne (1990), que tinham estudado o processo de internacionalização procurando:

- fazer um paralelismo entre o acréscimo de conhecimento do mercado externo e o aumento do grau de envolvimento no mesmo;
- estudar a redução de incerteza, ou seja, do grau de risco, através da entrada suave no mercado externo, com baixo nível de compromisso financeiro e patrimonial, para depois se poder optar por maior envolvimento no negócio internacional.

Concluía-se, assim, pela afirmação de que o processo de internacionalização é um somatório de fases incrementais, cada uma suportada por um conjunto de decisões de gestão, as quais são sempre resultado da ponderação do somatório de experiências adquiridas. O mesmo autor refere que, após este estudo, estas noções se tornaram elementos chave do processo de internacionalização, apesar da evidência empírica ter sido resultado de uma análise baseada num número muito restrito de empresas. Esta é, aliás, uma das principais críticas às conclusões dos estudos referidos, embora as condicionantes em termos de recursos e a aversão ao risco sejam factores que levaram a que se confirmasse posteriormente que as pequenas e médias empresas preferiam consolidar a sua posição num novo mercado



antes de darem um outro passo no processo de internacionalização, (Tayeb, 2000).

No entanto, desde os anos 90 que a literatura publicada apontava para processos de internacionalização mais rápidos, mesmo em empresas condicionadas em termos de recursos e dimensão, (Bridgewater *et al.*, 2004). Um dos factores referidos para justificar esta evolução concerne ao aumento do número de nichos de mercado com reflexo em novas oportunidades de internacionalização, em que as vantagens competitivas assentam na capacidade para desenvolver e explorar inovações de produtos ou de processos, bem como na flexibilidade para se adaptar as organizações à mudança.

Segundo Buckley (1989), as pequenas e médias empresas podem não ficar em desvantagem face às grandes multinacionais quando os alvos são mercados especializados e sem economias de escala significativas.

Podemos assim considerar outro grande grupo de modelos de internacionalização, os denominados modelos simultâneos, baseados nos argumentos de convergência internacional de preferências e de gostos dos consumidores, que podemos considerar modelos de convergência global, em que o mesmo produto se pode vender em qualquer parte do mundo, sem alterações relevantes no *product mix*, utilizando a mesma estratégia de comunicação e sem preocupações relevantes de segmentação de mercado.

Os gostos dos consumidores, independentemente da localização geográfica destes últimos, estão, por vezes, a tornar-se similares. Esta convergência será fruto da globalização das telecomunicações, da inovação tecnológica e da velocidade de circulação da informação, o que já era referido, nos anos 80, como a proletarianização da informação, (Levitt, 1983).

Gostaríamos de realçar que a globalização de preferências, ou de gostos, não pode ser extensível a todos os tipos de produtos, nomeadamente aos mais relacionados com perfis culturais, com condições naturais da região onde se habita, como sejam o clima, a geografia

ou a orografia, ou com valores religiosos, pelo que se deve ter sempre em atenção as limitações de aplicabilidade generalizada deste conceito.

Tayeb (2000), refere precisamente que a similitude, ou mesmo a homogeneização de gostos, conduz a que se acredite na existência de mercados globais para alguns produtos ou serviços, não afirmando, naturalmente, que tal se pode aplicar de forma indiscriminada, citando ele próprio Levitt (1983), dado que este autor já salvaguardava esta realidade.

A entrada nestes mercados permite às empresas a opção pela sua penetração simultânea, daí a adopção dos modelos simultâneos de internacionalização, visto que o benefício em economias de escala é muito significativo.

Se os gostos dos consumidores ganham alguma homogeneidade e as comunicações e o transporte de mercadorias estão mais facilitados, então a rendibilização da estrutura produtiva passa por aumentar o volume de negócios, e, como tal, essa rendibilização obriga a que se tenha como alvo um mercado mais vasto que o doméstico ou o da região onde o país se insere, para se pensar no mercado internacional como um todo, (Tayeb, 2000).

Ambos os modelos apresentados estão essencialmente baseados na observação do processo de internacionalização do sector das indústrias transformadoras, sendo um facto que o nível de investimento requerido para a instalação de raiz de uma unidade fabril influencia a opção por um dos modelos acima referidos.

Um maior grau de exigência financeira, criando estruturas físicas menos flexíveis, associadas a níveis de exploração de maior volume, como forma de obter retorno do capital investido, implicam que se tenha mais ponderação na decisão de expansão internacional, sendo natural que a mesma se faça por etapas, levando a abordagens iniciais dos mercados com opção por menor grau de envolvimento, (Hollensen, 2007).

Este autor refere que as características do meio envolvente e as tipicidades da empresa são os dois



grandes grupos de factores a ter em atenção na construção do modelo de internacionalização.

As características do meio envolvente, a estrutura industrial do país de destino do investimento, o grau de internacionalização do mercado, o seu potencial, o nível de concorrência existente e os produtos substitutos, a par das distâncias geográficas e da composição demográfica e cultural, são os parâmetros relevantes a serem alvo de análise, (Hollensen, 2007).

No tocante aos factores que caracterizam a empresa, o autor realça o grau de internacionalização já atingido, mesmo que o envolvimento no negócio internacional seja realizado pela forma mais simples, referindo ainda, os recursos disponíveis, as características da actividade produtiva, os objectivos a atingir com a expansão do negócio para o mercado externo e as relações e redes em que se insere internacionalmente.

Vejamos agora o Modelo de Uppsala e a Teoria das Redes.

3.2. O MODELO DE UPPSALA

Um dos modelos mais frequentemente utilizados para estudar o processo de internacionalização, nomeadamente das pequenas e médias empresas, é o Modelo de Uppsala, o qual está associado aos trabalhos de investigação desenvolvidos, em meados dos anos 60, na Universidade de Uppsala, por um grupo de investigadores liderado pelo Professor Sune Carlson. Comparando os países nórdicos com a maioria das regiões do mundo, encontramos uma área de grande homogeneidade (Björkman e Forsgren, 1997). Os países têm dimensões geográficas similares, a sua História entrecruza-se e a proximidade linguística é significativa. Todas elas são economias abertas e as empresas procuraram no exterior oportunidades de negócio, eventualmente, segundo os mesmos autores, pelas dimensões limitadas da região em que se inseriam. A importância e relevância do comércio internacional influenciaram igualmente os académicos e os investigadores nórdicos. Os estudos retratavam duas percepções fundamentais. A primeira tinha

a ver com o facto de se considerar que existe uma profunda diferença entre as operações no mercado doméstico e as operações nos mercados externos, as quais devem ser analisadas tendo em atenção as limitações de conhecimento internas à própria empresa. A segunda questão fundamental seria que o conceito de empresa subjacente ao estudo dos investigadores nórdicos não era o mesmo que o utilizado nas principais correntes teóricas sobre economia. Em meados dos anos 70 houve estudos que tomaram como ponto de partida o modelo acima referido, destacando que ele se caracterizava, precisamente, por considerar que o processo de internacionalização se traduzia numa progressão incremental que levava a sucessivas fases de maior envolvimento no mercado externo, através de modos de operação internacional com crescente grau de exigência em termos de recursos, e em que as distâncias geográficas, entre o país de origem da empresa e os mercados alvo, iam aumentando (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), e (Johanson e Vahlne, 1977).

O Modelo de Uppsala deve ser considerado em dois planos: o operacional e o teórico (Petersen e Pedersen, 1997). Afirmam esses mesmos autores, que ele começou por ser estudado no plano operacional para depois se inferir o plano teórico. Fica explícito que o processo incremental tem essencialmente subjacente a variável geográfica, considerando-se que as empresas preferem iniciar o processo de internacionalização por mercados que apresentam semelhanças com o doméstico, falando-nos em distância psíquica. O conceito de distância psíquica tem um cariz cultural, e deve ser considerado com base em decisões de indivíduos e não como uma variável independente que explica o processo de internacionalização das empresas (Langhoff, 1997). Na verdade, o autor refere que a distância psíquica não é um factor objectivo, não podendo ser considerada uma variável independente que influencia todas as empresas da mesma maneira. Assim sendo, questiona-se se distância psíquica não deverá ser um conceito que abrange as diferenças ou semelhanças culturais. O autor chama claramente a atenção para que se perceba que o modelo em análise assume que todas as empresas, num determinado estágio



de internacionalização, são levadas a ponderar as diferenças culturais, e estas exercem a sua influência no mesmo sentido, ou seja, da importância do estudo das referidas diferenças, quer se trate de pequenas e médias empresas, quer de multinacionais. Por outro lado, a distância psíquica, neste sentido lato, abrangendo a componente geográfica e a componente cultural, não deve ser analisada da perspectiva da unidade país, mas sobretudo tendo em atenção regiões com alguma homogeneidade.

3.3. TEORIA DAS REDES

A existência de um conjunto de organizações, mesmo de reduzida dimensão, que se relacionam regularmente entre si, forma uma rede de trocas, compreendendo-se que pode ser no sentido de intercâmbio económico, social, cultural, entre outros campos possíveis, (Cook e Emerson, 1978).

Os sistemas industriais implicam que as empresas estejam integradas em processos de produção, distribuição e consumo de bens e serviços, constituindo estes sistemas redes de relações empresariais. A divisão de actividades, de acções e de trabalhos entre as diversas unidades económicas consideradas revelam que estas estão dependentes entre si. No entanto, as diversas actividades que ocorrem entre os elementos da rede, e entre estes e o espaço exterior à mesma, têm de ser coordenadas, não existindo uma unidade central de gestão de todo o sistema. É através da interacção das diferentes firmas que integram a rede que se consegue a coordenação dos esforços de cada componente. O preço poderá ser, por exemplo, uma das variáveis, entre muitas outras, a conduzir a situações de equilíbrio, (Johanson e Mattsson, 1988).

As organizações ligadas a actividades de negócio, em geral, operam em ambientes que incluem um número definido de actores. Estes estão em constante relacionamento entre si e esta situação conduz ao desenvolvimento de uma estabilidade relacional que se vai traduzir num processo organizado de trocas. No longo prazo, o mútuo conhecimento que se vai consolidando, leva a que se reduza o risco do desenvolvimento

do processo de relacionamento dentro da rede, (Axelsson e Easton, 1992).

A internacionalização depende da organização do conjunto das relações na rede, sendo os padrões desenvolvidos e os comportamentos manifestados o corolário das relações que se estabelecem entre os vários actores, introduzindo-se um elemento multilateral na internacionalização, (Johanson e Vahlne, 1992). A internacionalização é influenciada pelo contexto onde a empresa opera, (Madsen e Servais, 1997). Segundo estes autores, o grau de internacionalização da empresa dependerá, assim, das redes estabelecidas na indústria, bem como da posição que ela ocupa nessa rede, sendo essa posição fortemente determinada pela vantagem específica de cada empresa, ou seja, dificilmente uma unidade económica sem nada para oferecer acederá a este tipo de redes ou desenvolverá o seu processo de internacionalização. O desenvolvimento industrial das empresas em novos mercados confronta-se com uma multiplicidade de factores integrantes do meio envolvente que afectam as relações de negócio. Neste sentido, é relevante perceber a base da construção de redes como forma de abordagem do mercado, o que tem a ver com a compreensão de se combinarem recursos heterogéneos com actores diversos e várias actividades (Nieminen e Törnross, 1997). Considerando uma relação focada no negócio entre um fornecedor e um cliente, é expectável que, para que ambos possam aceder a recursos controlados por terceiros, não sendo esses recursos naturalmente coincidentes, as duas empresas tenham outras relações de troca que vão para além da denominada relação focal. No entanto, essas relações com terceiros podem ter impactos nesta última, positivos e negativos, fruto de interdependências entre relações com ligação em rede, (Holm e Johanson, 1997).

4. ESTUDO EMPÍRICO

4.1. ENQUADRAMENTO GERAL

De acordo com os relatórios elaborados pela McGraw Hill Construction, nomeadamente na sua publicação denominada Engineering News



Record, o mercado internacional de obras públicas continuava fluorescente nos anos 2005 e 2006, sendo um negócio forte nos países desenvolvidos e um negócio em crescimento nos países em vias de desenvolvimento. Nestes últimos, o investimento interno, nomeadamente o investimento público, bem como o investimento externo e o apoio de organizações internacionais, sobretudo do sector financeiro, tem sido fortemente canalizado para a construção de grandes infraestruturas, consideradas indispensáveis ao desenvolvimento económico, como são exemplo as redes rodoviárias e as estruturas de saneamento básico e produção de energia. Em 2006 os projectos de obras públicas afectos aos maiores empreiteiros internacionais ascendiam a 224,43 biliões de dólares, o que representava um crescimento de 18,5% em relação ao ano de 2005, em que o valor homólogo era de 189,41 biliões de dólares.

4.2. GRANDES EMPREITEIROS INTERNACIONAIS – CONCEITO E RANKINGS

A McGraw Hill Construction elabora anualmente uma listagem das 225 maiores empresas internacionais de obras públicas, segundo o critério do volume de negócios fora do mercado doméstico donde cada empreiteiro é oriundo. Neste sentido, podemos ter como grandes empresas internacionais unidades económicas que, no conjunto de obras em que participam, apresentam um volume de actividade inferior ao de outras empresas que têm uma importante carteira de trabalhos no mercado doméstico. Adicionalmente a mesma entidade elabora uma listagem das grandes empresas de obras públicas, numa perspectiva global, em que se considera o valor total do volume de negócios. Em termos geográficos são considerados nove grandes mercados: América do Norte, América Latina, Caraíbas, Europa, Norte de África, África Subsariana, Médio Oriente, Ásia e Oceânia. No período 2005/2006 os 225 maiores empreiteiros internacionais eram oriundos de 37 países, sendo 51 empresas originárias dos Estados Unidos, 49 originárias da China, 22 da Turquia, 15 do Japão, 11 de Itália e 10 da Coreia do Sul. Em apenas 6 países encontramos cerca

de 70% dos grandes empreiteiros internacionais. Na maioria dos países, as grandes empresas internacionais do sector são simultaneamente as grandes empresas em termos globais, embora com algumas excepções. No caso dos Estados Unidos as grandes empresas internacionais são cerca de metade das grandes empresas em termos globais, o que traduz, certamente, um mercado doméstico forte e com um nível de procura que permite a situação retratada. No que concerne à República Popular da China temos a situação inversa. São as empresas numa perspectiva global que representam cerca de metade das empresas fortes em termos internacionais. Tudo indica que existe uma preocupação em ocupar espaço nos mercados externos, podendo inferir-se que internamente a carteira de trabalhos é alvo de algum planeamento central, que evita uma concorrência aguerrida. O terceiro realce vai para a Turquia, em que as empresas presentes no *ranking* internacional quase que representam o triplo do número de empresas que estão no *ranking* global. No caso vertente parece-nos mais plausível acreditar que se trata de um mercado doméstico ainda pouco dinâmico e menos consistente em termos económicos para permitir uma concorrência interna que viabilize várias empresas de obras públicas com dimensão minimamente significativa. Por outro lado, ganhar expressão internacional e aproveitar negócios no mercado externo que suportem o crescimento de empreiteiros turcos justifica a relação que referimos entre empresas internacionais e empresas globais. Nos restantes casos as empresas internacionais coincidem, com uma ou outra excepção, com as empresas fortes nos respectivos mercados domésticos.

Mercado da América Latina

O mercado da América Latina é aqui considerado com 19 países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, Suriname.

No Quadro I começamos por dar realce ao peso que o conjunto de empresas oriundas de um mesmo país tem no investimento total



internacional na América Latina em obras públicas, o que dá uma perspectiva de um interesse macroeconómico ou geoestratégico com que este mercado é abordado.

Quadro I

| Total de Receitas – 2006 (em bilhões de dólares) | | |
|--|----------|------------|
| Países | Receitas | % do Total |
| Espanha | 4,80 | 30,25% |
| U.S.A. | 3,60 | 22,68% |
| Itália | 2,19 | 13,80% |
| Brasil | 1,50 | 9,45% |
| França | 1,35 | 8,51% |
| China | 0,78 | 4,91% |
| Outros | 1,65 | 10,40% |
| Total | 15,87 | 100,00% |

Fonte: McGraw Hill Construction (construção dos autores)

Logo numa primeira leitura verificamos que as empresas espanholas fazem uma forte aposta no mercado da América Latina, seguindo-se as empresas dos Estados Unidos e de Itália. Em termos de individualização dos países o destaque vai ainda para as empresas do Brasil, França e China.

Quadro II

| Mercado da América Latina 2005/2006 | | | | |
|-------------------------------------|-------------|--|-------------|---------------------|
| Países | Nº Empresas | % Total de Empresas Internacionais do País | Nº Mercados | % Total de Mercados |
| Alemanha | 3 | 50,00% | 5 | 26,32% |
| Áustria | 1 | 100,00% | 1 | 5,26% |
| Bélgica | 1 | 50,00% | 6 | 31,58% |
| Brasil | 3 | 100,00% | 10 | 52,63% |
| Canadá | 1 | 33,33% | 1 | 5,26% |
| China | 15 | 30,61% | 12 | 63,16% |
| Coreia do Sul | 4 | 40,00% | 2 | 10,53% |
| Equador | 1 | 100,00% | 6 | 31,58% |
| Espanha | 8 | 100,00% | 17 | 89,47% |
| França | 5 | 62,50% | 10 | 52,63% |
| Índia | 1 | 100,00% | 2 | 10,53% |
| Israel | 2 | 100,00% | 3 | 15,79% |
| Itália | 7 | 63,64% | 15 | 78,95% |
| Japão | 7 | 46,67% | 7 | 36,84% |
| Portugal | 1 | 100,00% | 1 | 5,26% |
| Reino Unido | 3 | 60,00% | 4 | 21,05% |
| Sérvia | 1 | 100,00% | 1 | 5,26% |
| U.S.A. | 27 | 52,94% | 9 | 47,37% |
| Total | 91 | | 19 | |

Fonte: McGraw Hill Construction (construção dos autores)

No Quadro II apresentamos o número de empresas de cada país que actuava no global do Mercado da América Latina, no período 2005/2006, destacando-se na terceira coluna a percentagem que representam face ao total de empresas internacionais do sector oriundas desse mesmo país, considerando apenas as 225 maiores. Na quarta coluna lemos o número de países em que, em conjunto, as empresas oriundas de um determinado país estão presentes, e na última coluna a percentagem que esses mercados representam, em número absoluto, no conjunto dos 19 países/mercados considerados na América Latina.

Naturalmente que nos casos dos países que têm um grande empreiteiro internacional, se ele actua no mercado da América Latina então podemos dizer que estão ali presentes todas as grandes empresas oriundas desse país, embora aqui a análise tenha pouco significado. Já no que concerne ao caso espanhol a ideia da sua forte aposta no mercado latino-americano é mais uma vez corroborada, em complemento à leitura do quadro II, pela presença das suas oito empresas internacionais.



Nesta mesma perspectiva tem significado realçar os casos de Itália, 7 em 11 empresas, de França, 5 em 8 empresas, dos Estados Unidos, 27 em 51 empresas, o Japão, 7 em 15 empresas, embora este último com pouco significado em termos de volume de negócios e a China com 15 em 49 empresas.

Olhando para o número de mercados em que as empresas, por conjunto de país de origem, estão presentes, verificamos que são os países de origem da maior quantidade de empresas internacionais em actividade na América Latina aqueles em que se verifica, simultaneamente, que as suas empresas actuam em maior número de segmentos geográficos. Esta situação parece ser uma constatação normal, mas vem confirmar algumas orientações destas multinacionais de obras públicas na sua presença nos mercados externos em estudo.

Destacando, assim, os dados mais relevantes, temos as empresas espanholas a aparecerem em 17 mercados, as italianas em 15, as chinesas em 12, as francesas em 10, e aqui temos também o caso brasileiro em 10, e as estadunidenses em 9.

No caso das empresas oriunda dos Estados Unidos, embora em termos absolutos sejam

27, estão em apenas nove mercados, e dizemos apenas por comparação com os casos anteriores em termos do binómio em análise. Este aspecto será relevado no ponto seguinte.

4.3. SUBSEGMENTAÇÃO DO MERCADO DA AMÉRICA LATINA

Podemos agora visualizar nos Quadros III a VII a localização operacional destes grandes empreiteiros internacionais pelos 19 países do grande Mercado da América Latina, considerando o número de empresas por país de origem em cada um desses mercados, apresentados por ordem alfabética.

A análise conjunta de todos os mercados permitir-nos-á perceber que se podem identificar alguns padrões de internacionalização dos grandes empreiteiros para a América Latina. No entanto, antes de iniciarmos essa discussão será relevante podermos ainda dispor de mais um quadro com informação sobre as dez maiores empresas internacionais em termos de volume de negócios restrito ao mercado geográfico em estudo, indicando o país de origem de cada uma delas, embora não nos tenha sido possível saber o quantitativo do *turnover* individual em causa.

Quadro III

| Mercados Geográficos das Maiores Empresas Internacionais de Obras Públicas no Período 2005/2006 | | | | | | | | |
|---|-------------------|---------|-----------------|---------|----------------|---------|---------------|---------|
| América Latina | | | | | | | | |
| Países | Mercado Argentina | | Mercado Bolívia | | Mercado Brasil | | Mercado Chile | |
| | Número | % | Número | % | Número | % | Número | % |
| Alemanha | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 2,94% | 2 | 7,69% |
| Áustria | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 3,85% |
| Bélgica | 1 | 5,26% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Brasil | 1 | 5,26% | 2 | 20,00% | 1 | 2,94% | 0 | 0,00% |
| China | 1 | 5,26% | 1 | 10,00% | 5 | 14,71% | 1 | 3,85% |
| Coreia Sul | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 2,94% | 0 | 0,00% |
| Equador | 1 | 5,26% | 1 | 10,00% | 1 | 2,94% | 0 | 0,00% |
| Espanha | 6 | 31,58% | 2 | 20,00% | 5 | 14,71% | 8 | 30,77% |
| França | 2 | 10,53% | 0 | 0,00% | 4 | 11,76% | 4 | 15,38% |
| Índia | 1 | 5,26% | 0 | 0,00% | 1 | 2,94% | 0 | 0,00% |
| Itália | 2 | 10,53% | 1 | 10,00% | 3 | 8,82% | 2 | 7,69% |
| Japão | 0 | 0,00% | 1 | 10,00% | 3 | 8,82% | 0 | 0,00% |
| R. Unido | 1 | 5,26% | 0 | 0,00% | 1 | 2,94% | 2 | 7,69% |
| U.S.A. | 3 | 15,79% | 2 | 20,00% | 8 | 23,53% | 6 | 23,08% |
| Total | 19 | 100,00% | 10 | 100,00% | 34 | 100,00% | 26 | 100,00% |

Fonte: McGraw Hill Construction (construção dos autores)



Quadro IV

| Mercados Geográficos das Maiores Empresas Internacionais de Obras Públicas no Período 2005/2006 | | | | | | | | |
|---|------------------|---------|--------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|---------|
| América Latina | | | | | | | | |
| Países | Mercado Colômbia | | Mercado Costa Rica | | Mercado Equador | | Mercado El Salvador | |
| | Número | % | Número | % | Número | % | Número | % |
| Bélgica | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 25,00% |
| Brasil | 1 | 7,69% | 0 | 0,00% | 2 | 14,29% | 0 | 0,00% |
| Canadá | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 7,14% | 0 | 0,00% |
| China | 1 | 7,69% | 0 | 0,00% | 1 | 7,14% | 0 | 0,00% |
| Espanha | 5 | 38,46% | 4 | 40,00% | 2 | 14,29% | 2 | 50,00% |
| França | 2 | 15,38% | 0 | 0,00% | 1 | 7,14% | 0 | 0,00% |
| Israel | 0 | 0,00% | 1 | 10,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Itália | 2 | 15,38% | 2 | 20,00% | 2 | 14,29% | 1 | 25,00% |
| Japão | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 | 14,29% | 0 | 0,00% |
| Portugal | 0 | 0,00% | 1 | 10,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| U.S.A. | 2 | 15,38% | 2 | 20,00% | 3 | 21,43% | 0 | 0,00% |
| Total | 13 | 100,00% | 10 | 100,00% | 14 | 100,00% | 4 | 100,00% |

Fonte: McGraw Hill Construction (construção dos autores)

Quadro V

| Mercados Geográficos das Maiores Empresas Internacionais de Obras Públicas no Período 2005/2006 | | | | | | | | |
|---|-------------------|---------|----------------|---------|------------------|---------|----------------|---------|
| América Latina | | | | | | | | |
| Países | Mercado Guatemala | | Mercado Guyana | | Mercado Honduras | | Mercado México | |
| | Número | % | Número | % | Número | % | Número | % |
| Alemanha | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 2,04% |
| Bélgica | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 2,04% |
| Brasil | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 | 4,08% |
| China | 0 | 0,00% | 4 | 66,67% | 0 | 0,00% | 1 | 2,04% |
| Coreia Sul | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 3 | 6,12% |
| Equador | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 25,00% | 1 | 2,04% |
| Espanha | 3 | 37,50% | 0 | 0,00% | 1 | 25,00% | 6 | 12,24% |
| França | 1 | 12,50% | 1 | 16,67% | 0 | 0,00% | 4 | 8,16% |
| Israel | 1 | 12,50% | 1 | 16,67% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Itália | 1 | 12,50% | 0 | 0,00% | 1 | 25,00% | 2 | 4,08% |
| Japão | 1 | 12,50% | 0 | 0,00% | 1 | 25,00% | 3 | 6,12% |
| R. Unido | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 | 4,08% |
| U.S.A. | 1 | 12,50% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 23 | 46,94% |
| Total | 8 | 100,00% | 6 | 100,00% | 4 | 100,00% | 49 | 100,00% |

Fonte: McGraw Hill Construction (construção dos autores)

Encontramos três empresas espanholas nas primeiras dez, bem como três empresas italianas, restando duas estadunidenses, uma brasileira e uma francesa. Noutra perspectiva podemos dizer que temos 7 empresas da Europa latina, uma sul-americana e duas dos Estados Unidos nos principais empreiteiros internacionais a actuar neste mercado. A análise que se segue é ainda suportada pelo Quadro apresentado no Anexo I, que nos dá a conhecer as empresas presentes no mercado da América Latina, em

quantos países cada uma delas está a operar e a sua forma de operação internacional.

4.4. DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

- Hipótese 1: As conclusões do Modelo de Uppsala são aplicáveis na internacionalização das empresas de obras públicas para o Mercado da América Latina.

Gostaríamos de começar por referir que a hipótese em causa não afirma que todas as



Quadro VI

| Mercados Geográficos das Maiores Empresas Internacionais de Obras Públicas no Período 2005/2006 | | | | | | | | |
|---|-------------------|---------|----------------|---------|------------------|---------|--------------|---------|
| América Latina | | | | | | | | |
| Países | Mercado Nicarágua | | Mercado Panamá | | Mercado Paraguai | | Mercado Perú | |
| | Número | % | Número | % | Número | % | Número | % |
| Alemanha | 0 | 0,00% | 1 | 9,09% | 0 | 0,00% | 1 | 5,88% |
| Bélgica | 1 | 11,11% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 5,88% |
| Brasil | 0 | 0,00% | 1 | 9,09% | 0 | 0,00% | 3 | 17,65% |
| China | 0 | 0,00% | 1 | 9,09% | 0 | 0,00% | 2 | 11,76% |
| Dinamarca | 0 | 0,00% | 1 | 9,09% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Espanha | 4 | 44,44% | 3 | 27,27% | 1 | 100,00% | 2 | 11,76% |
| França | 0 | 0,00% | 1 | 9,09% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Itália | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 | 11,76% |
| Japão | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 5,88% |
| Sérvia | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1 | 5,88% |
| U.S.A. | 4 | 44,44% | 3 | 27,27% | 0 | 0,00% | 4 | 23,53% |
| Total | 9 | 100,00% | 11 | 100,00% | 1 | 100,00% | 17 | 100,00% |

Fonte: McGraw Hill Construction (construção dos autores)

Quadro VII

| Mercados Geográficos das Maiores Empresas Internacionais de Obras Públicas no Período 2005/2006 | | | | | | | | |
|---|-----------------|---------|-------------------|---------|------------------|---------|--|--|
| América Latina | | | | | | | | |
| Países | Mercado Uruguai | | Mercado Venezuela | | Mercado Suriname | | | |
| | Número | % | Número | % | Número | % | | |
| Bélgica | 1 | 16,67% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | | |
| Brasil | 0 | 0,00% | 2 | 9,09% | 1 | 25,00% | | |
| China | 0 | 0,00% | 4 | 18,18% | 2 | 50,00% | | |
| Equador | 1 | 16,67% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | | |
| Espanha | 3 | 50,00% | 3 | 13,64% | 0 | 0,00% | | |
| França | 0 | 0,00% | 2 | 9,09% | 0 | 0,00% | | |
| Itália | 1 | 16,67% | 4 | 18,18% | 0 | 0,00% | | |
| U.S.A. | 0 | 0,00% | 7 | 31,82% | 1 | 25,00% | | |
| Total | 6 | 100,00% | 22 | 100,00% | 4 | 100,00% | | |

Fonte: McGraw Hill Construction (construção dos autores)

empresas se internacionalizam de acordo com o modelo de Uppsala, mas sim que existe um número suficiente das mesmas a que aquele se aplica.

A importância da solidez financeira e técnica das empresas de obras públicas implica, em muitos casos, que se desenvolvam trabalhos em diversos mercados, como forma de rendibilizar os investimentos, sobretudo em activos fixos, embora se encontre neste sector de actividade frequente recurso à locação operacional. Não deixa, no entanto, e dependendo da dimensão da empresa, de se constatar que alguns empreiteiros são mais concentrados em termos do binómio produto/mercado.

Estamos perante a uma primeira hipótese que é a de aceitarmos que o Modelo de Uppsala, na sua formulação clássica, enforma o processo de internacionalização de muitas empresas de obras públicas. Consideramos a proximidade geográfica não apenas quando existem fronteiras terrestres entre dois territórios, mas também se eles se inserirem em regiões bem delimitadas, em que a proximidade das componentes territoriais é muito significativa.

De uma forma geral a internacionalização por etapas, teorizada pelo referido modelo, tem subjacente a falta de informação sobre os mercados externos e a necessidade de se adquirir, passo a passo, experiência internacional. Neste



Quadro VIII

| TOP 10 de Volume de Negócios no Mercado da América Latina | | |
|---|------------------------------------|---------|
| Posição | Empresa | País |
| 1 | Grupo ACS | Espanha |
| 2 | Fluor Corp. | U.S.A. |
| 3 | Construtora Norberto Oderbrecht SA | Brasil |
| 4 | Techint Group | Itália |
| 5 | OHL SA (Obrascon Huarte Lain SA) | Espanha |
| 6 | Abeinsa | Espanha |
| 7 | Technip | França |
| 8 | Impregilo Spa | Itália |
| 9 | Ghella Spa | Itália |
| 10 | Bechtel | U.S.A. |

Fonte: McGraw Hill Construction (construção dos autores)

sentido percebemos facilmente que, não sendo os países da América Latina conhecidos por terem um papel muito activo nos mercados externos de obras públicas, será expectável que as empresas deles oriundas dêem preferência a operar na região.

Sabemos que a multinacional brasileira, Construtora Andrade Gutierrez SA, 106^a do *ranking* internacional, considerando todos os mercados geográficos, opera apenas em 5 subsegmentos, sendo 4 na América Latina, e a Construção e Comércio Camargo Correa, 186^a do *ranking*, opera em 6 subsegmentos, sendo 5 na América Latina. A própria empresa brasileira Construtora Norberto Oderbrecht, 21^a do *ranking*, de maior dimensão e com uma presença em 7 segmentos geográficos, trabalha no total em 14 subsegmentos, sendo metade deles na América Latina. A empresa equatoriana Santos CMI Construction Inc., 214^a do *ranking*, no total está em 6 subsegmentos, sendo 5 na América Latina e o outro nas Caraíbas.

Face ao exposto podemos concluir que as empresas latino-americanas, inseridas neste sector de actividade, se enquadram, no seu processo de internacionalização, no Modelo de Uppsala. A proximidade geográfica está igualmente bem presente na internacionalização das empresas dos Estados Unidos para a América Latina, sendo sobretudo forte nos mais importantes: México, o mais próximo, e Brasil e Argentina, os mais interessantes, a par daquele, em termos económicos.

- Hipótese 2: A análise da variável cultural, falando-se em distância psicológica, é relevante na internacionalização das empresas de obras públicas para o Mercado da América Latina.

Passamos, agora, à discussão da hipótese da proximidade cultural ser um factor relevante no processo de internacionalização para este mercado, nomeadamente ponderando a variável linguística. Esta parece ter grande relevância, sobressaindo claramente a forte presença de empresas espanholas, pois do Quadro II concluímos que as 8 multinacionais do *ranking* internacional operam nesta zona do globo, estando em 17 dos 19 segmentos de mercado ali considerados. Numa perspectiva mais lata, considerando as empresas italianas e francesas, a relação América Latina/Europa Latina parece estreitar-se ainda mais, afirmação que reforçamos se atendermos ao Quadro VIII. Também a presença de empresas latino americanas nos mercados dos países da sua região vem ao encontro desta constatação da relevância da proximidade cultural, em que se destaca, sobretudo, o caso das empresas brasileiras e da empresa equatoriana. Por outro lado, verificamos que não há, excepto estes dois casos que referimos, grandes empresas de obras públicas oriundas de países da América Latina, o que vem reforçar a ideia de que a sua dependência, neste sector, face a empresas oriundas de outras zonas do globo, é significativa.



De algum modo já era expectável que, para empresas oriundas de países com menor projecção internacional das suas unidades económicas, as distâncias culturais e geográficas influenciassem, quase em paralelo, as decisões de internacionalização, mas a distância psicológica é claramente um factor de grande relevo na primeira fase de penetração dos mercados externos, mesmo para empresas com maior experiência internacional. Assim sendo, parece-nos que podemos considerar, face aos dados disponíveis e à leitura que os mesmos permitem, a aceitação da hipótese 2.

- Hipótese 3: Tem significado considerar o enquadramento da internacionalização das empresas de obras públicas para o Mercado da América Latina na Teoria das Redes, sustentado em variáveis específicas do impacto internacional desta actividade.

Entramos agora na questão que mais facilmente se aceita, dado que existe um vasto conjunto de empresas internacionais de obras públicas a actuar na América Latina, em que claramente não se pode falar nem de proximidade geográfica nem de proximidade cultural. Certamente que alguns desses casos resultam da conjunção de dois factores relevantes: a experiência internacional já adquirida e o interesse económico em realizar determinados trabalhos em mercados que têm o seu atractivo económico e financeiro. Mas podemos, para algumas das multinacionais em causa, encontrar relações externas ao negócio propriamente dito, que explicam ou podem explicar o interesse em ir para a América Latina. Embora entremos num campo que implica profunda investigação para se conhecerem os pormenores, há aspectos mais macro que facilmente podemos inferir. No caso dos Estados Unidos, por exemplo, embora haja uma relativa proximidade geográfica, tudo indica existirem motivos político-militares, e no caso da China sabemos que se trata de um país que tem lacunas em termos de matérias-primas, nomeadamente, petróleo. São essencialmente pistas para investigação futura, mas que apontam para relações em rede, que extrapolam a interacção económica e subentendem outros interesses relevantes. Repare-se que a proximidade entre Japão e

Estados Unidos em termos de relacionamento político e económico, e, mais evidente ainda, a proximidade entre Israel e Estados Unidos, nos mesmos factores, poderão justificar a presença de empresas japonesas e israelitas na América Latina, sendo algo relevante o caso japonês. A análise de composição de alguns consórcios, que não tem lugar no presente estudo, ajudaria a dar resposta ao que se infere da investigação agora realizada.

5. CONCLUSÕES

Em síntese, o estudo do Mercado da América Latina diz-nos que as empresas de obras públicas com menos experiência internacional ponderam a proximidade geográfica como variável subjacente ao processo de internacionalização, situação que se vai alterando com o ganho de experiência. A proximidade cultural também é uma variável importante no processo de abordagem dos mercados externos por parte de muitas empresas com menor grau de internacionalização. Existem variáveis económicas e políticas que parecem influenciar a internacionalização das empresas de obras públicas. A relação entre países ou entre empresas de diferentes países, por razões estratégicas, eventualmente influenciadas por variáveis de política internacional, poderão conduzir à criação de redes específicas, abrindo-se aqui uma linha de investigação.

BIBLIOGRAFIA

- Aharoni, Y. (1966): *The Foreign Direct Investment Decision Process*, 1ª ed., Boston, Harvard University.
- Axelsson B. e Easton, G. (1992): *Industrial Networks: A New View of Reality*, London, Routledge.
- Björkman, Ingmar e Forsgren, Mats (1997): "Nordic Contributions to International Business Research", in Björkman, Ingmar e Forsgren, Mats, (Editors), (1997), *The Nature of the International Firm*, Copenhagen, Handelshøjskolens Forlag.
- Bridgewater Sue, Sullivan-Taylor, Bridgette, Johnston, Robert, Mattsson, Jan e Millett, Bruce (2004): "The Internationalization Process and the Role of Learning in Small Service Firms", in McDonald, Frank, Mayer, Michael e Buck, Trevor (Editors), (2004): *The Process of*



Internationalization: Strategic, Cultural and Policy Perspectives, New York, Palgrave MacMillan.

Buckley, P. J. (1989): “Foreign Direct Investment by Small and Medium-sized Enterprises: The Theoretical Background”, *Small Business Economics*, Vol.1, nº 2, pp. 89-100.

Cook, K.S. e Emerson, R.M. (1978): “Power, Equity and Commitment in Exchange Networks”, *American Sociological Review*, Vol.43, pp. 721-739.

Hollensen, Svend (2007), *Global Marketing*, 4ª ed., Essex, Pearson Education Limited.

Holm, D. B. e Johanson, Jan (1997): “Business Network Connections and the Atmosphere of International Business Relationships”, in Björkman, Ingmar e Forsgren, Mats, (Editors), (1997), *The Nature of the International Firm*, Copenhagen, Handelshøjskolens Forlag.

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975): “The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies”, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (1977): “The Internationalisation of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, (1), pp. 23-32.

Johanson, Jan e Mattsson, Lars (1988): “Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach”, in Hood, Neil e Vahlne, Jan-Erik, (Editors), (1988), *Strategies in Global Competition*, New York, Croom Helm.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (1990): “The Mechanism of Internationalisation”, *International Marketing Review*, Vol.7, nº 4, pp. 11-24.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (1992): “Management of Foreign Market Entry”, *Scandinavian International Business Review*, Vol.1, nº 3, pp. 9-27.

Langhoff, Tine (1997), “The Influence of Cultural Differences on Internationalisation Processes of Firms – An Introduction to a Semiotic and Intercultural Perspective”, in Björkman, Ingmar e Forsgren, Mats, (Editors), (1997), *The Nature of the International Firm*, Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.

Levitt, Theodore (1983), “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, Maio/Junho, pp. 23-37.

Madsen T.K. e Servais, P. (1997), “The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?”, *International Business Review*, Vol.6, nº6, pp. 561-583.

Nieminen, Jarmo e Törnross, Jan-Åke (1997): “The Role of Learning in the Evolution of Business Networks in Estonia: Four Finnish Case Studies”, in Björkman, Ingmar e Forsgren, Mats, (Editors), (1997): *The Nature of the International Firm*, Copenhagen, Handelshøjskolens Forlag.

Petersen, Bent e Pedersen, Torben (1997): “Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model”, in Björkman, Ingmar e Forsgren, Mats, (Editors), (1997): *The Nature of the International Firm*, Copenhagen, Handelshøjskolens Forlag.

Tayeb, Monir (2000): *International Business: Theories, Policies and Practices*, 1ª ed., Essex, Pearson Education Ltd..

Perlmutter, H. (1969): “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, Janeiro-Fevereiro, pp. 9-18.

Rodrigues, Jorge (2005): “Criação de Valor no Sector da Construção e Obras Públicas: Uma Abordagem Conceptual”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Julho/Setembro, Vol.4, nº 3, pp. 21–29.



ANEXO I

| Países/ Posição no Ranking | América Latina | Nº de Filiais |
|--|----------------|---------------|
| Alemanha | | |
| Hochtief AG 1 | 2 | 10 |
| Bilfinger Berger AG 9 | 1 | 8 |
| Ed. Zublin AG 63 | 3 | 2 |
| Àustria | | |
| Strabag SE 4 | 1 | 3 |
| Bélgica | | |
| Jan de Nul Group 42 | 6 | 6 |
| Brasil | | |
| Construtora Norberto Odebrecht 21 | 7 | 7 |
| Construtora Andrade Gutierrez SA 106 | 4 | 1 |
| Construções e Comércio Camargo Correa 186 | 5 | 3 |
| Canadá | | |
| Aecon Group Inc. 157 | 1 | 4 |
| China | | |
| China Communications Construction Group 14 | 5 | 42 |
| China National Machinery Indus. Corp. 55 | 3 | 8 |
| China Railway Engineering Corp. 67 | 1 | 6 |
| China Petroleum Eng'g. & Constr. (Group) Corp. 70 | 1 | n/a |
| China Civil Engineering Constr. Corp. 82 | 2 | 6 |
| Zhongyuan Petroleum Explor. Bureau 90 | 1 | n/a |
| China Metallurgical Group Corp. 95 | 2 | 37 |
| China Int'l Water & Electric Corp. (CWE) 97 | 1 | 5 |
| CITIC Construction 98 | 2 | 2 |
| Shandong Electric Power Constr. 115 | 1 | |
| China Nat'l Machinery Import and Export Corp. 147 | 1 | n/a |
| China Dalian Int'l Coop'n (Group) Holdings 154 | 1 | n/a |
| Weihai International Eco. & Tech. Coop. Co. Ltd. 179 | 1 | n/a |
| China Liaoning Int'l. Eco. & Tech. Coop. Group 216 | 1 | 3 |
| Guangdong Xinguang Int'l. Group 219 | 1 | 2 |
| Coreia do Sul | | |
| Hyundai Engineering & Constr. Co. 43 | 1 | n/a |
| Samsung Engineering Co. Ltd. 49 | 1 | 6 |
| SK Engineering & Construction 68 | 1 | n/a |
| Daewoo Engineering Co. 215 | 1 | n/a |
| Equador | | |
| Santos CMI Construction Inc. 214 | 5 | 4 |
| Espanha | | |
| Grupo ACS 17 | 14 | 6 |
| FCC, Fomento de Constr. Y Contratas 22 | 11 | 5 |
| Ferrovial Agroman SA 25 | 4 | 6 |
| OHL SA (Obrascom Huarte Lain SA) 30 | 7 | 10 |
| Sacyr Vallehermoso 38 | 3 | 7 |
| Tecnicas Reunidas SA 47 | 3 | 6 |
| Abeinsa 54 | 11 | 6 |
| Grupo Isolux Corsan SA 93 | 7 | 6 |
| França | | |
| Vinci 3 | 5 | 15 |
| Bouygues 5 | 3 | 3 |
| Technip 7 | 4 | 9 |
| Cegelec 31 | 2 | 30 |
| Soletanche Bachy 50 | 7 | 6 |
| Índia | | |
| Larsen & Toubro Ltd. 72 | 2 | 5 |



| | | | |
|--------|--------------------------------------|---|-----|
| Israel | | | |
| | Solel Boneh International Ltd. 92 | 2 | 11 |
| | Baran Group Ltd. 167 | 1 | 6 |
| Itália | | | |
| | Impregilo SPA 33 | 6 | 2 |
| | Techint Group 37 | 9 | 8 |
| | Maire Tecnimont 56 | 1 | 6 |
| | Astaldi SPA 59 | 6 | 3 |
| | Ghella SPA 80 | 2 | 4 |
| | Rizzani de Eccher SPA 84 | 1 | 4 |
| | Grandi Lavori Fincosit SPA 225 | 1 | 1 |
| Japão | | | |
| | Taisei Corp. 24 | 1 | 2 |
| | Shimizu Corp. 39 | 1 | 5 |
| | Toyo Engineering Corp. 40 | 1 | 5 |
| | Taikisha Ltd. 62 | 1 | 20 |
| | Penta-Ocean Construction Co. Ltd. 78 | 1 | n/a |
| | Hazama Corp. 101 | 4 | n/a |
| | Toda Corp. 162 | 1 | 5 |

| | | | |
|-------------|-----------------------------------|---|-----|
| Portugal | | | |
| | Soares da Costa - Grupo SGPS 81 | 1 | 3 |
| Reino Unido | | | |
| | Bovis Lend Lease 12 | 3 | 4 |
| | Balfour Beatty PLC 20 | 1 | 20 |
| | Amec PLC 71 | 2 | 4 |
| Sérvia | | | |
| | Energoprojekt Holding 166 | 1 | 7 |
| U.S.A. | | | |
| | Bechtel 6 | 3 | 6 |
| | KBR 8 | 4 | 6 |
| | Fluor Corp. 10 | 6 | 6 |
| | Foster Wheeler Ltd. 27 | 4 | 20 |
| | Jacobs 28 | 1 | n/a |
| | CB&I 34 | 8 | 12 |
| | Mcdermott International 36 | 1 | 3 |
| | Washington Group International 65 | 4 | 5 |
| | Black & Veatch 86 | 2 | n/a |
| | CH2M Hill Cos. 105 | 2 | 8 |
| | Earth Tech Inc. 107 | 3 | n/a |
| | Caddell Construction Co. Inc. 118 | 2 | n/a |
| | TIC Holdings Inc. 125 | 2 | 9 |
| | Alberici Corp. 127 | 2 | 6 |
| | The Shaw Group Inc. 132 | 5 | 14 |
| | Insituform Technologies Inc. 149 | 2 | n/a |
| | Layne Christensen Co. 152 | 1 | 6 |
| | Zachry Construction Corp. 156 | 2 | n/a |
| | Primoris Corp. 174 | 3 | 5 |
| | Structure Tone 175 | 1 | 4 |
| | Stellar 182 | 1 | n/a |
| | Weston Solutions Inc. 191 | 1 | 20 |
| | CCC Group Inc. 199 | 3 | n/a |
| | Walbridge Aldinger 204 | 1 | 5 |
| | The Beck Group 207 | 2 | 2 |
| | Barton Malow Co. 208 | 1 | 1 |
| | Manhattan Construction Co. 209 | 2 | 3 |