



## XVI ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO

Desafios e Perspectivas da Internacionalização da Construção  
São Paulo, 21 a 23 de Setembro de 2016

# CONSTRUÇÃO INTERNACIONAL: BRASIL, INGLATERRA, PORTUGAL E MERCADOS EM CRESCIMENTO<sup>1</sup>

**MUTTI, Cristine do Nascimento (1); BRIDI, Paulo Eduardo Howe (2); MIRANDA, Alice Mazon (3)**

(1) UFSC, e-mail: cristine.mutti@ufsc.br; (2) Engefisc, e-mail: bridipb@gmail.com; (3) APPE, e-mail: alice.mazon.miranda@gmail.com

### RESUMO

O setor da construção representa parte importante da economia mundial, tornando contratos internacionais um grande negócio. Nesse sentido, entidades, indústria e grupos de pesquisa tem discutido amplamente o tema. Este artigo é resultado de um conjunto de estudos de caso múltiplos sobre a operação internacional de empresas da construção civil. Foram pesquisadas 14 construtoras brasileiras, 6 portuguesas e uma inglesa, bem como entidades do setor. Os resultados das empresas estrangeiras com operação internacional foram comparados com os das empresas internacionais brasileiras, visando compreender as diferenças na internacionalização de empresas de países em níveis de desenvolvimento distintos. Verificou-se que a empresa inglesa investe nos continentes europeu e asiático enquanto as portuguesas estão voltadas aos mercados africano, europeu e brasileiro. As empresas brasileiras têm foco nos países da América Latina, África e Ásia. Experiência, reputação e tradição aparecem como vantagens competitivas para as empresas dos três países. As dificuldades encontradas pelas empresas Europeias também foram identificadas nas brasileiras. Pode-se averiguar que o mercado da construção civil está em crescimento na maioria dos países em desenvolvimento. Perspectivas apontam para a expansão dos projetos nos continentes Asiático e Africano. O mercado futuro envolverá empresas da China, América do Sul, Sudeste da Ásia e África.

**Palavras-chave:** Construção internacional. Vantagens competitivas. Padrões de operação. Mercado.

### ABSTRACT

The construction sector represents an important share of the world economy. This makes international contracts a great business. In this sense, construction related entities, industry and research groups have been discussing the subject widely. This paper is a result of a series of multiple case studies conducted on the international operation of contractors. Fourteen Brazilian, six Portuguese and one English construction companies were studied, together with construction related entities. Data from foreign companies operating internationally were compared with those obtained from internationally operating Brazilian companies with the aim of understanding the differences on the internationalization processes of contractors from countries in different levels of development. It could be verified that the English company invests in Europe and Asia, while the Portuguese companies are oriented towards the African, European and Brazilian Markets. Brazilian contractors focus on Latin America, Africa and Asia. Experience, reputation and tradition appear as competitive advantages to the companies of all three countries. Difficulties found by European companies were

<sup>1</sup> MUTTI, Cristine; BRIDI, Paulo Eduardo; MIRANDA, Alice. Construção internacional: Brasil, Inglaterra, Portugal e mercados em crescimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 16., 2016, São Paulo. **Anais...** Porto Alegre: ANTAC, 2016.

*analogous to those found by Brazilian ones. It could be noticed that the construction Market is growing in most developing countries, indicating an increase in projects in Asia and Africa.*

**Keywords:** International construction. Competitive advantages. Patterns of operation. Market.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização criou um mundo interconectado e interdependente. Ela transforma o mundo num lugar dinâmico e complexo, com liberdade de operação, de competição, e com aumento de exportação. Uma revolução nas comunicações e na mobilidade do capital trouxeram uma compressão de tempo e espaço que superam as fronteiras nacionais (FLANAGAN et al, 2005).

Mão de obra de baixo custo é procurada em outros países, e mesmo não sendo o motivo pelo qual as empresas de construção civil internacionalizam, o baixo custo de mão de obra é atrativo à instalação de novas indústrias produtoras de bens de consumo para que possam manter preço competitivo. Isso gera demanda de construção das plantas industriais e de infraestrutura para o país (BRIDI, 2014).

Previsões destacam um crescimento maior que o PIB mundial para o mercado global da construção nos próximos anos. A previsão é de um crescimento de 72% no período de 2012 a 2025, chegando a uma movimentação de US\$15 trilhões até 2025 (GLOBAL CONSTRUCTION PERSPECTIVES, 2013). De acordo com o Comitê do Construbusiness (2012), a cadeia da construção no Brasil possuía, em 2010, um valor adicionado de cerca de 8% do PIB brasileiro, e empregava 14% do total de ocupados na economia.

Este artigo tem como objetivo traçar comparativos sobre a operação internacional de empresas do setor da construção do Brasil, Portugal e Inglaterra, destacando padrões de operação, riscos e benefícios. Através dos resultados, podem-se aproveitar lições importantes para a operação internacional pelo Brasil.

## 2 CONSTRUÇÃO INTERNACIONAL: CARACTERÍSTICAS

Uma empresa que atua além de suas fronteiras (multinacional ou transnacional) é aquela “[...] que empenha investimento direto estrangeiro (IDE) e detém, ou de algum modo, controla atividade de valor agregado em mais de um país” (DUNNING E LUNDAN, 2008, p. 3).

A internacionalização das empresas da construção civil está muito relacionada com a falta de demanda do mercado doméstico, pois se a demanda doméstica é estável, empresas estarão menos interessadas no mercado internacional (Chen e Messner, 2011). Contudo, sabe-se que também é motivo a procura pela diversificação de riscos. Esse movimento também está fortemente relacionado aos bens intangíveis da empresa, como tecnologias e práticas gerenciais utilizadas (CASTRO et al, 2008). A

operação internacional traz vários benefícios para as empresas, e para o país de origem. Mas como toda a operação que envolve muitas variáveis, as empresas também correm vários riscos.

## **2.1 Padrões**

A internacionalização de uma empresa pode ser dividida em três etapas: início no mercado internacional; expansão nos mercados conquistados; e a racionalização global. Essas etapas são, ainda, precedidas pela pré-internacionalização da empresa, onde o mercado doméstico é o ponto focal da estratégia (SCHERER, 2012).

O setor da construção civil distingue-se de outras indústrias nos modos de entrada em mercados externos, a exemplo da exportação de bens que não é possível para a construção. Além disso é observado um modo que somente é visto para a indústria baseada em projetos, o “Build, Operate and Transfer” (construir, operar e transferir) (CHEN; MESSNER, 2011).

O modo de entrada das empresas em outro mercado pode ser permanente ou transitório. O primeiro ocorre quando a empresa continua mantendo atividades de apoio, como desenvolvimento de negócios e gestão de recursos humanos, mesmo se houver redução em seu portfólio. No modo de entrada transitório, ao fim do projeto as atividades da corporação são suspensas e a empresa sai daquele mercado, mesmo sabendo que pode voltar no futuro com o surgimento de novos negócios (CHEN; MESSNER, 2011).

## **2.2 Benefícios**

Empresas internacionais trazem benefícios para si e para seu país de origem, sendo estes: geração de empregos; valor adicionado dos serviços (difusão natural de tecnologia, conhecimento e cultura); maior capacidade de expansão (COUTINHO, 2003).

Uma razão importante para atuar no exterior é a captação de moeda estrangeira (embora as taxas para a repatriação do lucro sejam altas). Empresas que atuam no mercado internacional acabam trazendo desenvolvimento para o país sob a forma de conhecimento e tecnologia. Por estes motivos, o incentivo à atuação internacional é uma das metas do MDIC e outras instituições.

A diversificação de mercados/ciclos proporcionada na internacionalização faz com que a empresa esteja menos exposta ao risco. Isso ocorre porque a instabilidade política ou econômica num dos países que a empresa atua tem um efeito menos intenso para esta, pois o desempenho nos demais mercados é capaz de compensar as perdas. Quando se tem unidades da empresa fora do Brasil, também é possível obter capital a um custo mais baixo por não ser mais necessário pagar o prêmio associado ao risco do Brasil, o chamado “risco país”. A decisão de expansão internacional pode ser encarada como uma tentativa de obter um portfólio geográfico de risco-

retorno mais equilibrado, reduzindo, com isso, a dependência do país de origem (CYRINO; PENIDO, 2007).

A operação internacional da empresa proporciona, ainda, um melhor entendimento da concorrência, tanto no mercado doméstico como no global. Desse modo, empresas que se limitam a poucos mercados, ou até mesmo apenas ao mercado doméstico, podem estar em posição vulnerável em relação aos seus concorrentes mais internacionalizados (CYRINO; PENIDO, 2007).

Outros autores (Eriksson et al., 2000, apud Calixto et al., 2011) demonstraram também que há um efeito positivo no aprendizado a respeito, conhecimento de negócios e conhecimento institucional no processo de internacionalização das empresas.

### **2.3 Investimentos, riscos e dificuldades**

Para que uma empresa obtenha contratos no exterior, precisa fazer investimentos, como a abertura do escritório, investigação de parcerias, e longo tempo para obter projetos. Entretanto, o resultado não é imediato. Uma empresa de construção que busca contratos fora do país pode levar até 15 meses para obter o primeiro contrato, e de cinco a sete anos para obter grandes contratos (HILLEBRANDT E CANNON, 1989; MUTTI, 2004).

Os custos de implantação de um escritório no local ficam, no mínimo, em torno de US\$500 mil, o que pode representar uma perda direta se a empresa não conseguir um contrato (MAWHINNEY, 2001; MUTTI, 2005).

Quanto aos riscos, estes são classificados em categorias, sendo: tecnológicos, de construção, de operação, de suprimentos, de renda (projetos BOT), financeiros, ambientais, políticos, legais, e de flutuação da moeda estrangeira.

Empresas de países desenvolvidos correm baixo risco no mercado internacional, e obtém baixa recompensa. Empresas de países em desenvolvimento correm médio risco obtendo média recompensa, enquanto que de países em transição e emergentes (pela classificação do FMI) correm alto risco, mas obtém alta recompensa (MAWHINNEY, 2001).

Analizando os padrões, possíveis explicações para a forte atuação internacional de empresas de países desenvolvidos, onde o risco é baixo, mas a recompensa também é baixa, seriam que o tamanho de seus mercados domésticos teria ficado pequeno para suas estruturas. No caso de países em desenvolvimento, seria considerado válido assumir um risco médio para ter média recompensa. Para a operação de empresas brasileiras, uma das possíveis explicações é a de que estas considerem o padrão de recompensas como alto, em função da adicional possibilidade de aumentar fatias de mercado. No entanto, poucas empresas assumem este risco médio. A estratégia é lidar com oportunidades, e tentar transformar situações de alto risco em situações de baixo risco, obtendo alta recompensa (MAWHINNEY, 2001). Uma das formas de fazer isto é adquirindo experiência e

marcando presença em mercados internacionais.

### **3 MÉTODO**

O artigo traz resultados de 5 grupos de estudos de caso realizados com grandes empresas de construção: Mutti (2004) estudou 10, Blosfeld (2012) abrangeu 3, e Bridi (2014) estudou 2 grandes construtoras brasileiras. Vaz (2009) investigou 6 empresas portuguesas e MIRANDA(2013) uma empresa inglesa. Todos os estudos foram realizados com base no primeiro (mesmo que cada um tenha tido objetivos específicos), tendo sido planejados para que fosse possível a comparação dos padrões de atuação de diferentes países e do mesmo país em diferentes períodos.

As informações foram obtidas através de entrevistas com os diretores e gerentes operacionais das empresas (profissionais diretamente ligados à operação internacional ou prospecção de internacionalização). Todas as entrevistas continham questões sobre: estratégia de internacionalização, países de atuação, dificuldades e obstáculos para atuação, e vantagens competitivas. A análise foi feita através da estratégia *pattern matching* (Yin, 1994).

Foram entrevistados também representantes de entidades, bem como profissionais de renome na área de construção internacional. Ainda foram analisados relatórios anuais e documentos fornecidos pelas empresas.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Comparativos**

Os resultados encontrados investigando empresas estrangeiras com operação internacional (VAZ, 2009; MIRANDA, 2013) foram comparados com os levantados para as empresas internacionais brasileiras (MUTTI, 2004; BLOSFELD, 2012; BRIDI; 2014), objetivando compreender as diferenças do processo de internacionalização das empresas.

Analisaram-se, inicialmente, os diferentes países de operação das empresas estudadas (Quadro 1). É possível perceber que enquanto a empresa da Inglaterra está mais direcionada para países dos continentes europeu e asiático, as empresas portuguesas estão voltadas aos mercados africano, europeu e brasileiro. As empresas do Brasil, por sua vez, tem foco maior nos países da América Latina, África e Ásia. A Europa ainda representa um mercado de difícil acesso para empresas brasileiras.

Isto ressalta a importância dos mercados regionais na operação internacional de construção. É natural para empresas brasileiras operarem na América Latina, enquanto empresas europeias tendem a ter foco em países da Europa. Os mercados da Ásia e África estão abertos tanto a empresas provenientes de países em desenvolvimento quanto desenvolvidos.

Quadro 1: Países de operação.

	<b>Empresas portuguesas</b>	<b>Empresa inglesa</b>	<b>Empresas brasileiras</b>		
Continente africano	Angola Argélia Cabo Verde Líbia Marrocos	Moçambique Costa do Marfim Egito Ilhas	Africa do Sul Maurício Marrocos Tunísia	Angola Argélia Camarões Congo Gana Guiné-Conacri Líbia Mali Moçambique	
Continente americano	Brasil	Canadá EUA		Antígua Argentina Bahamas Brasil Bolívia Canadá Chile Colômbia Costa Rica Equador EUA Honduras Panamá Peru República Dominicana Suriname Uruguai Venezuela	
Continente europeu	Alemanha Áustria Bélgica Cazaquistão Eslováquia Espanha	Gibraltar Hungria Irlanda Polônia Romênia Rússia	Albânia Alemanha Áustria Croácia Espanha Finlândia Bósnia e Herzegovina	Itália Portugal Romênia Reino Unido Suécia França	Alemanha Portugal Reino Unido
Continente asiático		Arábia Saudita China Coreia EAU Indonésia	Índia Irã Líbano Singapura Vietnã	Arábia Saudita Catar China EAU Iraque Malásia Nepal Omã	

Fonte: Mutti (2004); Vaz (2009); Blosfeld (2012); Miranda (2013); Bridi (2014)

É interessante destacar que mesmo atuando nos mesmos continentes, os países dificilmente são os mesmos, com exceções do Canadá, EUA, Angola, Argélia, Áustria, Alemanha, Portugal, Reino Unido, Arábia Saudita, China e Emirados Árabes, onde são notadas as presenças tanto de empresas brasileiras como de empresas europeias.

A competitividade das empresas ao atuar em mercados estrangeiros também merece destaque. O quadro 2 destaca as vantagens competitivas das empresas europeias, e das empresas brasileiras que atuam no exterior.

Quadro 2: Vantagens competitivas das empresas ao atuar em mercados estrangeiros.

	<b>Empresas portuguesas</b>	<b>Empresa inglesa</b>	<b>Empresas brasileiras</b>
Vantagens competitivas	- Experiência e capacidade técnica - Reputação, confiabilidade e tradição - Tecnologia - Especialidade	- Experiência em diferentes tipos de contratos - Reputação, confiabilidade e tradição - Alta qualidade dos serviços prestados - Capacidade financeira	- Experiência e capacidade técnica - Reputação, confiabilidade e tradição - Presença no mercado internacional - Taxas de câmbio - Tecnologia - Capacidade financeira - Experiência em

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialidade</li> <li>- Posicionamento geográfico</li> <li>- Recursos humanos de diferentes nacionalidades, altamente qualificados</li> <li>- Tecnologias atualizadas e globais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>trabalhar em situações adversas com margens de lucro apertadas</li> <li>- Qualidade e custo dos recursos humanos</li> <li>- Relações interpessoais (cultura brasileira)</li> </ul>
--	--	--	---

Fonte: Mutti (2004); Vaz (2009); Blosfeld (2012); Miranda (2013); Bridi (2014)

A experiência, a reputação e a tradição aparecem como vantagens competitivas tanto para as empresas de países desenvolvidos como para as empresas de países em desenvolvimento. Tecnologia também figura como uma vantagem para as empresas dos 3 países. Isto provavelmente seria explicado pelo fato de, para operar no mercado internacional, tecnologia é condição necessária (e também uma consequência positiva da operação). A empresa inglesa se diferencia pelo seu posicionamento geográfico, que facilita as relações com clientes, fornecedores e outras empresas, e possibilita a contratação de funcionários de diferentes nacionalidades, característica essa que aparece como outra vantagem competitiva, visto que auxilia imensamente na inserção em novos mercados. As empresas brasileiras, no entanto, apresentam uma vantagem que as distingue globalmente, a experiência em trabalhar em situações adversas com margens de lucro apertadas, situação pouco comum no quotidiano da empresa inglesa. A cultura brasileira, como já comentado, também é considerada vantagem competitiva, pois traz a criatividade e capacidade de adaptação e facilidade de relações interpessoais, necessárias aos contratos.

Outra análise interessante é a das dificuldades enfrentadas pelas empresas ao expandir sua atuação a mercados internacionais (Quadro 3).

Quadro 3: Dificuldades enfrentadas pelas empresas ao atuar em mercados estrangeiros.

	<b>Empresas portuguesas</b>	<b>Empresa inglesa</b>	<b>Empresas brasileiras</b>
Dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mão de obra local desqualificada</li> <li>- Legislação</li> <li>- Cultura e língua</li> <li>- Inadequação de suporte recebido pelo governo português</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mão de obra local</li> <li>- Legislação</li> <li>- Falta de tecnologias no país de atuação</li> <li>- Falta de suporte por parte do governo britânico</li> <li>- Corrupção e conflitos políticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mão de obra local desqualificada</li> <li>- Legislação</li> <li>- Cultura e língua</li> <li>- Inadequação de suporte recebido pelo governo brasileiro</li> <li>- Corrupção e conflitos políticos</li> <li>- Logística de transporte e descarga de materiais</li> <li>- Níveis de exigência local</li> <li>- Clima e geografia</li> </ul>

Fonte: Mutti (2004); Vaz (2009); Blosfeld (2012); Miranda (2013); Bridi (2014)

As dificuldades encontradas pelas empresas europeias também foram identificadas nas empresas brasileiras. Um dos motivos talvez seja o fato de todas investirem nos mesmos continentes, com destaque para o continente africano e o continente asiático.

Observou-se que a mão de obra local, legislação e suporte inadequado do governo são dificuldades comuns às empresas de países em níveis de desenvolvimento diferentes. Corrupção não apareceu como dificuldade para empresas portuguesas, mas não é um aspecto sobre o qual as empresas falem abertamente.

É importante destacar alguns fatores que confirmam os resultados obtidos para as empresas brasileiras, como fato de as empresas europeias contratarem empreiteiras locais ao construir no exterior, e o fato de ao se organizarem em *joint ventures* adquirirem conhecimento sobre tecnologia, cultura e prática de negócios de outras empresas.

## **4.2 Situação dos mercados em crescimento**

O setor da construção representa uma parte importante da economia mundial, o que torna contratos internacionais um grande negócio. Parte dessa importância é justificada pela capacidade do setor de solucionar problemas sociais e de infraestrutura.

Essa forte relação entre as atividades de construção e o desenvolvimento econômico de um país fez com que, seguindo a crise econômica de 2007 e 2008, vários governos montassem pacotes de resgate para gastar em infraestrutura.

O mercado da construção civil está em constante crescimento em grande parte dos países em desenvolvimento. As previsões para o futuro da construção internacional, afastam cada vez mais a Europa dos projetos de grande porte. A tendência global é a de expansão para os continentes Asiático e Africano. O mercado futuro deverá envolver empresas da China, América do Sul, Sudeste da Ásia e África, e será ainda mais competitivo.

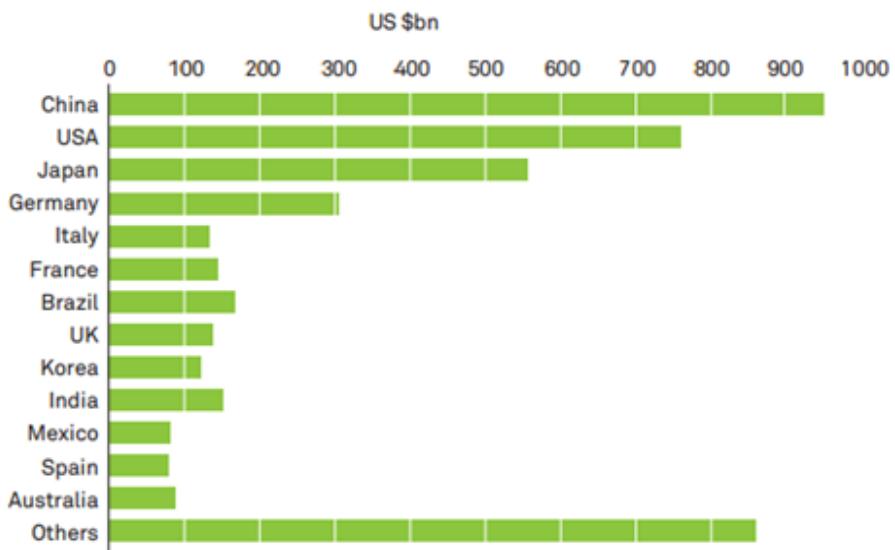
O continente Africano recebe cada vez mais empresas de outros países, para atuar em construção civil, infraestrutura, mineração, energia e combustíveis. Causa desse interesse é a falta de competidores locais, pois são poucas as empresas especializadas na região, e no rápido crescimento das cidades africanas. Previsões indicam que em 2040 o continente terá mais de 100 cidades com população maior ou igual a 1 milhão de habitantes e pelo menos 7 cidades com população maior que 10 milhões de habitantes. Cidades inteiras estão sendo construídas para alojar a crescente população, algumas chegam a custar mais de US\$300 milhões.

Dentre os riscos de construir no continente estão: o difícil acesso a financiamento (na grande maioria dos países os responsáveis pela obra tem que arcar com pelo menos 50% do valor do investimento em dinheiro); a

falta de alinhamento entre as políticas regionais, nacionais e continentais, influenciando obras que internacionais; os elevados custos de construção, pela indisponibilidade de materiais de construção especializados; a complexa legislação em torno da aquisição de bens privados, que pode prejudicar quem está realizando o empreendimento e quem vai usufruí-lo. (GOUNDEN et al, 2012).

Nos últimos anos o Mercado Asiático da construção tem sido o que mais cresce anualmente. China é o país de maior destaque, seguida pela Índia, Indonésia e Vietnã. Somente em 2011 mais de 40% dos serviços de construção não residencial realizados na Ásia-Pacífico estavam concentrados na China, quase o dobro de todo o mercado da construção japonês (CROSTHWAITE, 2012). A Figura 1 mostra a China no topo da lista dos países que mais gastaram com construção no mundo, em 2011.

Figura 1: Construção Global - Gastos em 2011 (CROSTHWAITE, 2012)



As fontes de vantagem competitiva devem ser: reputação e experiência da empresa; disposição para correr riscos e habilidade de evitá-los; capacidade de formar parcerias ou alianças; gestão e reutilização da informação; conhecimento técnico; capacidade de trabalhar com prazos de projeto reduzidos; apoio político; financiamento de projetos; e infraestrutura corporativa. Ainda, é essencial que as empresas adotem estratégias de longo prazo, reposicionando e readaptando seus recursos e experiências, e reorientando seu pessoal (OFORI, 2003).

Destas vantagens, as críticas para a operação de empresas Brasileiras no mercado internacional são o apoio político e o financiamento de projetos, já que as demais vantagens são possuídas pelas grandes empresas. Taxa de câmbio é vantagem oscilante.

## 5 CONCLUSÕES

A comparação dos resultados obtidos para empresas dos vários países mostrou que mesmo empresas oriundas de mercados tão distintos, enfrentam problemas semelhantes ao decidir atuar no exterior.

Verificou-se que a empresa inglesa investe nos continentes europeu e asiático enquanto as portuguesas estão voltadas aos mercados africano, europeu e brasileiro. As empresas brasileiras têm foco nos países da América Latina, África e Ásia. Este padrão reforça a importância dos mercados regionais na operação, já que as duas empresas Europeias investem no continente, enquanto a brasileira investe na América Latina.

As empresas dos três países possuem vantagens competitivas análogas, tais como experiência, reputação e tradição. As dificuldades encontradas pelas empresas Europeias também foram identificadas nas brasileiras.

Pode-se constatar que o mercado da construção civil está em crescimento na maioria dos países em desenvolvimento. Perspectivas apontam para a expansão dos projetos nos continentes Asiático e Africano. Dados indicaram que mercado futuro possivelmente envolverá empresas da China, América do Sul, Sudeste da Ásia e África.

## REFERÊNCIAS

- BLOSFELD, C. **Internacionalização da Indústria da Construção Civil. Estudo de caso de três multinacionais brasileiras.** [Trabalho de conclusão de curso]. Florianópolis, Departamento de Engenharia Civil - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Dezembro, 2012, 91 p.
- CASTRO, A. E. M. P. et al. **Explorando a internacionalização das empresas brasileiras e sua relação com a inovação tecnológica.** Adm. Ufsm, Santa Maria, v. 1, n. 1, p.37-56, jan. 2008.
- CHEN, C.; MESSNER, J.. Characterizing entry modes for international construction markets: Paving the way to a selection model. **Engineering, Construction And Architectural Management.** Bingley, p. 547-567. jun. 2011.
- CONSTRUBUSINESS. Departamento da Indústria da Construção; Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Competitividade Sustentável na Cadeia da Construção. In: **Congresso Brasileiro da Construção**, 10. São Paulo, 2012.
- COUTINHO, L Quinto seminário da indústria brasileira da construção. **Construbusiness: agenda de política industrial para a cadeia produtiva da construção.** São Paulo: LCA Consultores, 2003.
- CROSTHWAITE, D. **World Construction 2012.** Davis Langdon, AECOM company, Março, 2012.
- CYRINO, A. B.; PENIDO. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: SAUVANT, Karl et al.

**Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos.** São Paulo: Elsevier, 2007. Cap. 3. p. 79-118.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy.** 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. 920 p.

CALIXTO, C. et al. Uma análise sobre o conceito de aprendizagem na perspectiva de internacionalização. **Internexr – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-20, jan 2011.

FLANAGAN, R. , JEWELL, C. , ERICSSON, S., HENRICSSON, P. **Measuring competitiveness in selected countries.** Final report. (2005).

GLOBAL CONSTRUCTION PERSPECTIVES; OXFORD ECONOMICS. Global Construction 2025: A global forecast for the construction industry to 2025. Londres: **Global Construction Perspectives And Oxford Economics**, 2013. 11 p.

GOUDEN, A.; POTTAS, A.; NKHUMELENI T. Deloitte on Africa Construction on the African Continent: Opportunities, Risks and Trends. **Deloitte on Africa Collection:** Issue 4. Johannesburg, 2012.

HILLEBRANDT, P. M.; CANNON, J. **The management of construction firms:** aspects of theory. Intl Specialized Book Service Inc. London: Mcmillan, 1989.

MAWHINNEY, 2001M. International construction. Oxford, Blackwell Scienc, 2001)(1).

OFORI, G. Frameworks for analysing international construction. **Construction Management and Economics**, Reino Unido, n. 21, p. 379-391, junho, 2003.

SCHERER, F. L. Estratégia de internacionalização de empresas brasileiras de construção pesada: reflexões sobre a trajetória e resultados. Revista Ibero-americana de Estratégia, São Paulo, v. 11, n. 2, p.281-307, maio 2012.

VAZ, J. C. C. **Competitividade de empresas de construção portuguesas no mercado nacional e internacional.** [Trabalho de conclusão de curso]. Florianópolis, Departamento de Engenharia Civil - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Novembro, 2009.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** 2<sup>a</sup> ed. vol 5. Applied Social Research Methods, Thousand Oaks, California. Sage, 1994.