



XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

Avanços no desempenho das construções – pesquisa, inovação e capacitação profissional

12, 13 E 14 DE NOVEMBRO DE 2014 | MACEIÓ | AL

INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE CASO DE ESCRITÓRIO INGLÊS DE ARQUITETURA E EXECUÇÃO DE OBRAS INTERNACIONAIS

MIRANDA, Alice Mazon (1); MUTTI, Cristine do Nascimento (2)

(1) Universidade Federal de Santa Catarina, (48) 8409-9242, e-mail:

alice.mazon.miranda@gmail.com (2) Universidade Federal de Santa Catarina, e-mail: cristinemutti@hotmail.com

RESUMO

A internacionalização das atividades de uma empresa é um processo cada vez mais comum dentro das organizações. Por ser um processo complexo, exige estudos de mercado, análises de viabilidade econômica e avaliação de riscos. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de uma empresa inglesa que desenvolve projetos e executa obras em diferentes partes do mundo. O objetivo principal foi a análise do processo de internacionalização dessa empresa, investigando as dificuldades encontradas e suas vantagens competitivas. Para a coleta de dados foi feito o acompanhamento de projetos e análise da rotina diária da empresa; análise documental; foram aplicados 3 questionários e realizadas 2 entrevistas. Dados permitiram a elaboração da linha do tempo da empresa, que foi base útil para a análise global dos resultados. Os resultados indicaram que as dificuldades enfrentadas por uma empresa de país desenvolvido ao investir no exterior não são tão distintas daqueles enfrentados por empresas de países em desenvolvimento (tais como barreiras para a comunicação e problemas de gestão de pessoas e dificuldades de lidar com dois ou mais sistemas monetários). Vantagens competitivas como experiência, reputação, e tradição também foram percebidas nos dois grupos e são as características que permitem que as dificuldades sejam contornadas, mantendo a internacionalização como um processo vantajoso para a maior parte das empresas do setor.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas; Indústria da Construção Civil; Competitividade; Globalização.

ABSTRACT

The internationalization of a company's activities is an increasingly common process within organizations. Such complex process requires market studies, analysis of economic feasibility and risk assessment. The research was characterized as a case study of an English company that develops and executes works in different parts of the world. The main objective was to analyze the internationalization process of this company, investigating the difficulties encountered and their competitive advantages. Data were collected through project tracking and analysis of the daily routine of the company; documentary analysis; the administration of 3 questionnaires and 2 interviews. Data allowed the development timeline of the company, which was helpful to

the overall analysis of the results. Results indicated that the difficulties faced by a company from a developed country that carries out work abroad are not so different from those faced by companies from developing countries (such as communication barriers and human resources management and difficulty in dealing with two or more financial systems). Competitive advantages such as experience, reputation, and tradition are also noted in both groups and are the characteristics that allow the difficulties to be avoided by keeping the internationalization as a benefit to most companies in the industry process.

Keywords: *Internationalization of Companies; Construction Industry; Competitiveness; Globalization.*

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização das atividades de uma empresa é um processo complexo, que exige estudos de mercado, análises de viabilidade econômica e avaliação de riscos, afinal nem sempre a situação encontrada no país de atuação é similar à vivida no mercado interno. É importante destacar que as dificuldades enfrentadas por empresas de países desenvolvidos que investem em países em desenvolvimento são diferentes daquelas enfrentadas por empresas de países em desenvolvimento que investem em países desenvolvidos (MUTTI, 2004).

Neste artigo são apresentados os resultados de um estudo de caso sobre a exportação de serviços. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de uma empresa inglesa que desenvolve projetos e executa obras em diferentes partes do mundo. O objetivo principal foi a análise do processo de internacionalização dessa empresa, investigando as dificuldades encontradas e suas vantagens competitivas. A questão de pesquisa que norteou o estudo, em linha com o objetivo foi “quais as vantagens competitivas e dificuldades encontradas por uma empresa construtora inglesa no mercado internacional?”. São analisadas as estratégias competitivas, vantagens e desvantagens para a empresa, assim como o impacto gerado no país de origem e no país onde se está investindo, buscando compreender esse fenômeno que está cada vez mais presente no mundo, influenciando o desenvolvimento de diversos países. As respostas são úteis para a própria empresa, para empresas de mesmo porte e nicho de mercado da Inglaterra, mas também para contribuir com o aprendizado por empresas brasileiras quando de sua operação internacional.

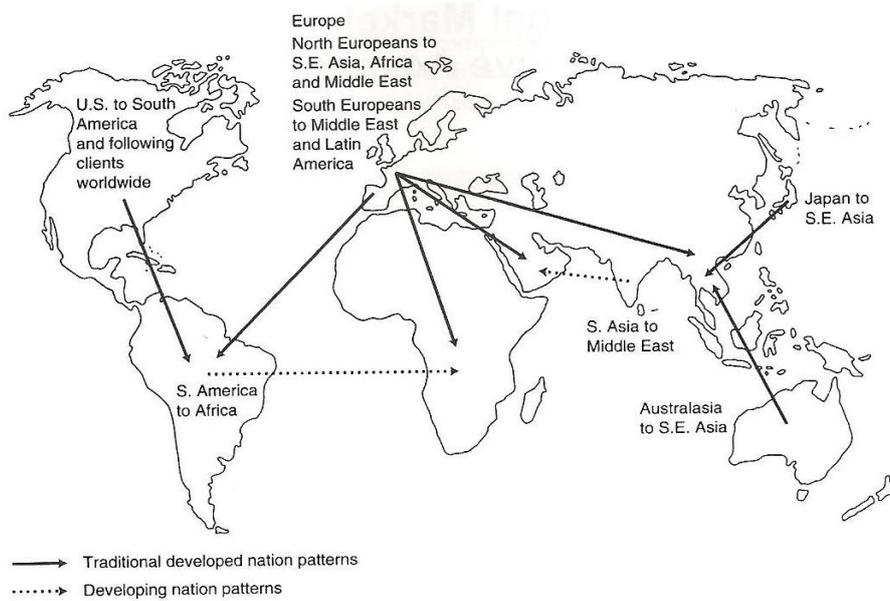
2 CONSTRUÇÃO INTERNACIONAL

2.1 Caracterização da operação internacional

A construção internacional não é um fenômeno novo. Segundo Mutti, Araújo e Flanagan (2006) a construção internacional teve início em 1841 com a construção da ferrovia Paris-Rouen por Thomas Brassey. A ferrovia foi construída utilizando mão de obra inglesa e irlandesa e foi a partir dessa obra que países como Bélgica, Dinamarca, Austrália, Canadá, Argentina e Índia passaram a adotar essa maneira de construir.

Flanagan (1998 *apud* Mawhinney 2001) desenvolveu um mapa, apresentado na Figura 1, que representa um ponto de partida útil para análise dos padrões e fluxos mundiais. Tradicionalmente construção internacional implica em empresas de países desenvolvidos operando em países em desenvolvimento. No entanto, essa situação estava mudando, à medida que empresas brasileiras e indianas, por exemplo, vinham ganhando reputação ao redor do mundo.

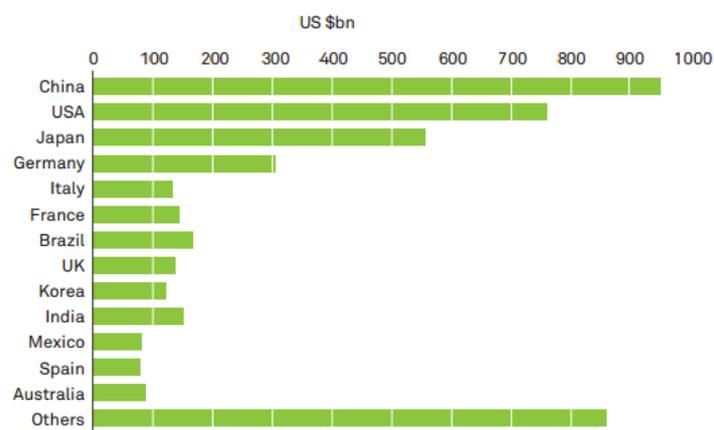
Figura 1: Fluxos mundiais de mercado de construção.



Fonte: Flanagan (1998 *apud* Mawhinney 2001).

Segundo Ofori (2003), o mercado da construção civil era dominado por empreiteiros de alguns países desenvolvidos. No entanto, o número de empresas internacionais de países de média renda e em desenvolvimento (como Brasil, China, Chipre, Coréia e Turquia) vinha aumentando. Alguns exemplos numéricos mais atuais deste aumento são apresentados na Figura 2. Na figura pode-se visualizar que em 2011 mais de 40% de todos os serviços de construção não residencial realizados na Ásia-Pacífico estavam concentrados na China, quase o dobro de todo o mercado da construção japonês. A China aparece na topo da lista dos países que mais gastaram com construção no mundo, em 2011 (Crosthwaite, 2012). Esse crescimento se deve principalmente às vantagens específicas de suas empresas que incluem o acesso ao trabalho de baixo custo, altamente qualificados, proficientes em tecnologia disponível e / ou proximidade geográfica, cultural e de idioma para os seus mercados. Alguns autores destacam o apoio de seus governos, incluindo créditos, garantias de exportação, taxas preferenciais e outros incentivos de desenvolvimento e exportação (por exemplo, Mutti, 2004).

Figura 2: Construção Global – Gastos em 2011



Fonte: Crosthwaite (2012).

O ambiente de negócios internacionais quando comparado com o ambiente de negócios doméstico, é muito mais complexo, heterogêneo, e hostil (MAWHINNEY, 2001; MUTTI, 2004). O desempenho de uma empresa no mercado internacional é muito diferente do desempenho no mercado doméstico. A diferença é devida principalmente à cultura, ambiente macroeconômico, regulamentos de mercado, instituições financeiras e barreiras de entrada. Para a maioria destas empresas, sucesso no mercado interno, e apoio do mesmo também são essenciais para o desempenho global (JIN; DENG; LI; SKITMORE, 2013).

Para que um negócio de construção internacional seja viável, diferentes aspectos devem ser analisados: o crescimento e estabilidade do mercado interno da empresa, o crescimento e estabilidade das regiões ou mercados estrangeiros nos quais a empresa opera e os negócios de construção global e sua sustentabilidade (MAWHINNEY, 2001).

Atuar no mercado da construção internacional pode ser muito benéfico para economia de um país. Muitas empresas quando resolvem atuar fora de seus mercados continuam a usar seus fornecedores domésticos, gerando empregos e adicionando valor aos serviços. É claro que em muitas etapas são necessários conhecimentos locais, por isso que parcerias são tão valorizadas nesse setor, pois distribuem os riscos. Outra razão para atuar no exterior é a captação de moeda estrangeira. “Atuando no mercado internacional, empresas trazem desenvolvimento para o país, sob a forma de conhecimento e tecnologia.” (MUTTI, ARAÚJO, FLANAGAN, 2006, p. 2499)

É importante destacar ainda que a indústria da construção, devido às suas características artesanais, desenvolvidas em canteiro, e com produto imóvel e singular, é geralmente vista como uma indústria localizada, com isto, a internacionalização é mais difícil para empresas de construção do que de outras indústrias (JIN; DENG; LI; SKITMORE, 2013).

Ao investir em mercados estrangeiros, estas empresas enfrentam diversos problemas. Ofori (2003) lista alguns desses problemas e riscos: instabilidade política; instabilidade econômica e financeira; discriminação de preços em favor dos empreiteiros locais; exclusão de empresas estrangeiras de alguns tipos de trabalho; a exigência de subcontratar parte do trabalho, ou formar parcerias com empresas do país de origem; níveis mais elevados de impostos e outros encargos para os empreiteiros estrangeiros; restrições cambiais; qualidade baixa e variável de trabalho local; e desafios de logística dos projetos (OFORI, 2003, p. 381).

Empresas de construção no mercado internacional estão enfrentando riscos políticos mais graves do que nunca. Com base nos resultados de uma pesquisa internacional sobre os riscos políticos, foi possível determinar que os mais significativos são: o grau de estabilidade do governo, conveniência do projeto para o país anfitrião, a incerteza política, o racismo e a xenofobia, e atitude desfavorável em relação as empresas estrangeiras (XIAOPENG; PHENG, 2012).

Mesmo tendo que enfrentar dificuldades, as empresas optam por atuar em outros mercados, pois muitas vezes o mercado interno acaba se tornando pequeno para a estrutura da empresa (MUTTI, 2004).

Ainda hoje, empresas vêem a internacionalização como um meio de sobrevivência, expansão, e mesmo de diversificação de riscos, já que os ciclos nos diversos países de atuação são diferentes. (MUTTI, ARAÚJO, FLANAGAN, 2006, p. 2498).

O mercado da construção civil está em constante crescimento em grande parte dos países em desenvolvimento. Ofori (2003) previa que a demanda por projetos de grande

porte vai se afastar cada vez mais da Europa indo para a Ásia-Pacífico, África e América do Sul, levando a um aumento nos riscos políticos, comerciais e logísticos para as empresas européias. O mercado futuro envolveria empresas da China, América do Sul, Sudeste da Ásia e África, e será ainda mais competitivo.

O ambiente internacional, sendo um ambiente muito mais complexo requer mudanças nas estratégias das empresas. De acordo com Ofori (2003), as empresas dos países de origem possuem inúmeras vantagens competitivas em relação às estrangeiras: idioma; conhecimento de métodos e procedimentos adequados, considerando a cultura, práticas e clima; conhecimento das leis, regulamentos, políticas e sistema administrativo; base de clientes estabelecida; política e economia que podem oferecer preferências; e redes existentes de aliados estratégicos, fornecedores e subcontratados.

A empresa que deseja atuar em mercados estrangeiros deve possuir certos pré-requisitos como: conhecimento corporativo; estrutura de comunicação; recursos; e capacidade de gestão de riscos. Ao competir internacionalmente, algumas empresas se utilizam de alianças com empresas de outros países, para buscar as vantagens de base nacional (MUTTI, 2004). Segundo Porter (1993) o efeito dessas alianças é a divisão das atividades entre as firmas envolvidas, de acordo com as vantagens competitivas.

3 MÉTODO

Neste artigo é apresentado um estudo de caso (GIL, 1994) de uma empresa multinacional com matriz em Londres e que atua globalmente em diferentes mercados. Foram coletados informações e dados específicos sobre o processo de operação internacional e detalhados os motivos, razões, consequências e atitudes tomadas por esta.

Para obtenção de dados primários foram aplicados questionários com dois membros da equipe da empresa, um funcionário da administração e um arquiteto responsável por diversos projetos. Foram também realizadas entrevistas com dois diretores da empresa, um responsável por toda a operação da sede de Londres e outro pelo setor de controle de projeto de construção.

O questionário aplicado na empresa foi elaborado com base no estudo de Mutti (2004) que desenvolveu uma ferramenta específica para a análise da competitividade de indústrias da construção civil no mercado internacional. Além do questionário com os dois membros da equipe da empresa, foi desenvolvido outro questionário voltado a pesquisadores de notada excelência na área de construção internacional. O objetivo desse segundo questionário foi obter dados referentes à atual situação do mercado global e principalmente do mercado de construção inglês, contexto este bastante importante como base para a análise dos dados da empresa.

Foram utilizadas também outras quatro ferramentas: o acompanhamento de projetos e análise da rotina diária da empresa, durante os 3 meses de observação participativa; a análise documental de artigos acadêmicos e teses publicadas; o desenvolvimento da linha do tempo da empresa; e a análise de três projetos desenvolvidos pela empresa, cujas características são utilizadas para verificação dos padrões levantados nas entrevistas. A análise foi qualitativa. Dados permitiram, também, a elaboração da linha do tempo da empresa, que serviu de base para a análise dos resultados referentes a continentes, tipos de projetos, evolução das atividades da empresa.

4 RESULTADOS

4.1 Internacionalização das empresas da construção: contexto em que a empresa atua

Como já mencionado, o estudo incluiu uma entrevista com uma pesquisadora sênior da Escola de Administração de Construção de uma Universidade da Inglaterra. A entrevistada realiza pesquisas principalmente na área de administração da construção, em particular, nas áreas de risco, sustentabilidade, competitividade e o setor informal.

Segundo a pesquisadora, os países dominantes no mercado global da construção ainda são os Estados Unidos, países da Europa e o Japão. A China apesar de não aparecer no topo da lista, está crescendo rapidamente, e não tardará a alcançar os demais. Os países emergentes começam a aparecer com mais força, e alguns deles estão se tornando a nova competição. Podendo-se dizer então que as maiores empresas do setor estão localizadas nos EUA, China, Japão, França, Alemanha, Holanda e Inglaterra. Para a entrevistada, existe uma forte relação entre atividades de construção e desenvolvimento econômico, visto que a construção do setor público é geralmente utilizada para aumentar a atividade econômica. Seguindo a crise econômica de 2007 e 2008 vários governos montaram pacotes de resgate para gastar mais em infra-estrutura.

A entrevistada destaca, como benefícios da operação internacional, a redução da confiança no mercado doméstico e o fato de que a internacionalização distribui os riscos, evitando que a empresa fique presa em um ciclo econômico particular. A experiência da empresa também é um fator determinante na dificuldade de inserção, países com dificuldades econômicas e políticas são indiscutivelmente os de maiores dificuldades de inserção. É importante destacar, que as crises financeiras mundiais afetam a Inglaterra, assim como qualquer outro país, especialmente se a crise envolver algum país de grande porte.

Sobre o futuro do mercado da construção internacional o panorama será que: *“Vai continuar crescendo, mas haverá menos jogadores, com os grandes se tornando ainda maiores. O foco permanecerá no leste onde ainda existe crescimento. Haverá uma mudança do público para o privado e os métodos de aquisição sofrerão alterações para refletir essa mudança. Continuará sendo importante não tratar como um único mercado, mas sim como uma coleção de unidades desiguais, cada qual com suas próprias características.”* Neste contexto, pode-se avaliar os dados da empresa em estudo.

4.2 A empresa, desafios e vantagens

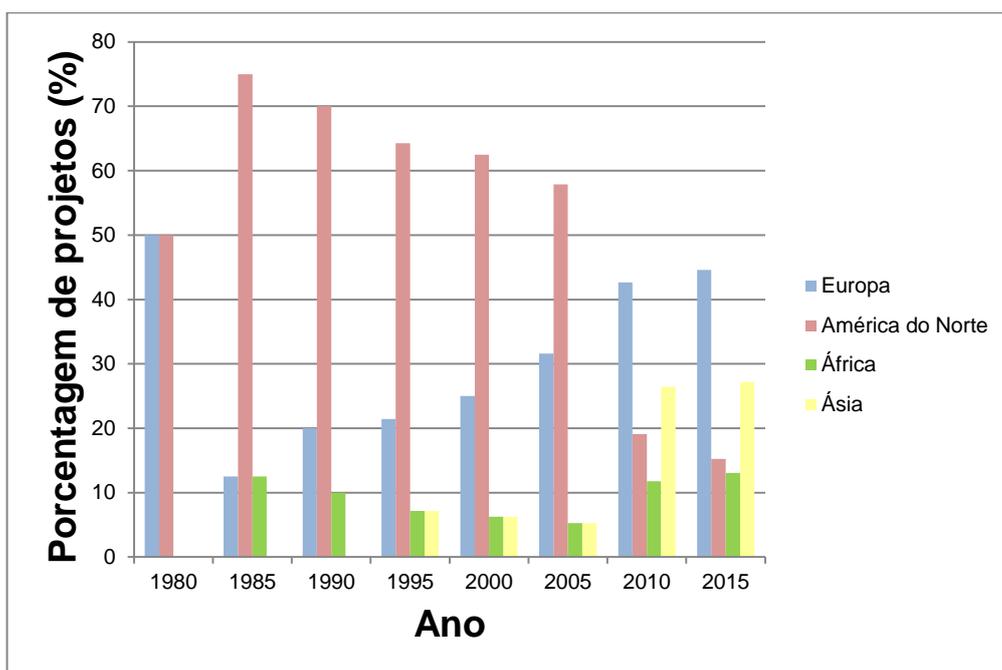
A empresa analisada no estudo é um escritório de arquitetura fundado em 1965, com escritório principal em Londres e outros cinco escritórios em Milão, Toronto, Cairo, Jacarta e Mumbai. A empresa é reconhecida por projetos realizados em mais de 60 países, incluindo shopping centers, hotéis, restaurantes, cinemas, galerias de lojas e edifícios residenciais e comerciais.

A estrutura da empresa é dividida em equipes: departamento de Arquitetura; de Planejamento; de Iluminação; de Sinalização; de Paisagismo; de Aquisição de Projetos; e de Controle de Projeto de Construção (PCM). Atualmente a empresa possui um total de 46 funcionários fixos e aproximadamente 10 estagiários em constante alteração.

Analisando a Linha do tempo da empresa pode-se obter diversos dados sobre a internacionalização da mesma. Observa-se que a empresa ainda não realizou projetos nas Américas do Sul e Central, bem como na Oceania. É possível perceber também uma

mudança clara nos mercados de atuação a partir do ano 2000, até então 60% dos projetos realizados pela empresa estavam localizados na América do Norte. Entre os anos de 2000 a 2007 ainda é possível identificar obras nesse continente, porém passaram a representar 30% do total de projetos da empresa, e a partir de 2007 são quase nulos, com uma exceção no ano de 2011. A partir do ano 2000 os continentes Europeu e Asiático passaram a dominar os projetos da empresa, representando juntos, no período de 2000 a 2015, 80% dos projetos da empresa. O continente africano se torna mais presente a partir do ano de 2009. A Figura 3 simplifica a visualização das mudanças na participação dos continentes no total de projetos realizados pela empresa.

Figura 3: Porcentagem de projetos por continente



Fonte: Análise documental.

É interessante analisar que autores como Ofori (2003) fizeram previsões afastando a Europa cada vez mais dos projetos de grande porte, o que não é realidade para a empresa estudada, que continua desenvolvendo inúmeros projetos de grande porte no continente, inclusive nos países que atualmente estão enfrentando grandes crises econômicas. Porém, no geral, a internacionalização da empresa acompanha a tendência global de expansão para os continentes Asiático e Africano.

Em 2007, já bem estabelecida em Londres, a empresa decidiu ampliar sua carta de serviços e passou a executar obras além de projetá-las. Ao expandir seus serviços o objetivo da empresa era poder realizar a obra por completo, do primeiro desenho até a entrega do edifício pronto para o cliente.

Ao construir no exterior a empresa normalmente contrata empreiteiras locais. Porém arquitetos são enviados da matriz para fazer a supervisão da obra. Outras prestadoras de serviços são contratadas de diferentes partes do mundo. O processo de busca de fornecedores é realizado pela internet ou através do banco de dados da empresa, os critérios de seleção são sempre os mesmos, qualidade e preço.

Os países que representam as maiores dificuldades de inserção são aqueles localizados fora do continente Europeu, isso porque não estão familiarizados com os métodos de

trabalho utilizados pela empresa. Os desafios enfrentados pela empresa ao atuar no exterior são: (a) A disponibilidade, profundidade e confiabilidade de informações econômicas e de marketing em diferentes países variam muito, assim como as estruturas industriais, práticas de negócios, e o número e a natureza das organizações regionais; (b) Ao fazer negócios internacionalmente a empresa enfrenta diferentes forças que muitas vezes são pouco compreendidas. Sejam elas forças sociais, culturais, demográficas, ambientais, políticas, governamentais, legais, tecnológicas ou econômicas, podem tornar a comunicação difícil entre a empresa controladora e suas subsidiárias; (c) Fraquezas dos concorrentes de países estrangeiros são muitas vezes superestimadas, e pontos fortes são frequentemente subestimados. Se manter informado sobre o número e a natureza dos concorrentes é mais difícil ao fazer negócios internacionalmente; (d) Sistemas de língua, cultura e valor diferem entre países, e isso pode criar barreiras para a comunicação e problemas de gestão de pessoas; (e) Lidar com dois ou mais sistemas monetários pode complicar as operações de negócios internacionais.

Operar no mercado internacional também traz muitos benefícios à empresa, caso contrário, não estaria realizado esse tipo de atividade há tantos anos. Em relação aos benefícios pode-se listar: (a) Podem não existir competidores no mercado estrangeiro escolhido, ou a competição pode ser menos intensa do que nos mercados domésticos; (b) Operações estrangeiras podem absorver o excesso de capacidade, reduzir custos de unidades, e espalhar risco econômico em um número maior de mercados; (c) Operar em países estrangeiros pode resultar em redução de tarifas e taxas, além de possível tratamento político favorável; (d) Operações internacionais podem permitir que as empresas estabeleçam instalações de baixo custo em locais próximos da matéria prima e/ou mão de obra barata; (e) *Joint ventures* podem permitir o aprendizado de tecnologia, cultura, e prática de negócios de outras empresas, além de possibilitar o contato com clientes potenciais, fornecedores, credores, e distribuidores em mercados estrangeiros.

Podem ser citados como principais fatores determinantes da competitividade da empresa: a experiência; a especialização; a falta de competidores em muitos dos mercados que atua; e os preços competitivos.

Em relação ao futuro, a empresa pretende atuar em países nos quais ainda não atua, como Rússia, Brasil e Polônia, e aumentar sua atuação em países como a China e o Irã, isso porque segundo os entrevistados, a construção continuará a crescer ao redor do mundo, mas nas economias emergentes esse crescimento será muito maior, e a construção de infraestrutura aumentará mais do que as construções residenciais, comerciais, e de entretenimento e lazer. Grandes projetos de infraestrutura em mercados emergentes como a China representarão as maiores oportunidades para exportações de altos valores e investimentos estrangeiros.

4.3 Situação dos mercados em crescimento

O Mercado Africano e o Mercado Asiático estão entre os que a empresa já atua e nos quais pretende ampliar sua atuação. O mercado da América Latina representa um mercado em que a empresa pretende atuar, especialmente o mercado brasileiro.

O continente Africano recebe cada vez mais empresas provenientes de outros países, interessadas em atuar em diferentes segmentos, construção civil, infraestrutura, mineração, energia e combustíveis. As principais causas desse interesse estão na falta de competidores locais, visto que, 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 do de 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 realizar um projeto de construção 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, que influencia principalmente obras que atravessam fronteiras; os elevados custos de construção, visto que, não existe disponibilidade de materiais de construção especializados; a complexa legislação em torno da aquisição de bens privados, que pode prejudicar tanto quem esta realizando o empreendimento, quanto quem vai usufruir dele. (GOUNDEN; POTTAS; NKHUMELENI, 2012).

Nos últimos três anos o Mercado Asiático vem sendo indicado como o mercado da construção que mais cresce anualmente no mundo. China é o país de maior destaque, seguida pela Índia, Indonésia e Vietnã. Somente no ano de 2011, pesquisas indicam que mais de 40% de todos os 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). Como visto anteriormente na Figura 1 a China ocupa o topo da lista dos países que mais gastaram com construção no mundo, em 2011.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As respostas obtidas demonstraram que a empresa já possui O processo de internacionalização consolidado. Desde o seu início a empresa objetivava a internacionalização e apesar de não ter feito grandes investimentos financeiros, conseguiu atrair constantemente novos clientes pela grandiosidade e qualidade de seus projetos.

Foi possível perceber também que fatores como experiência, tradição, reputação, posicionamento geográfico, e recursos humanos de diferentes nacionalidades, altamente qualificados, são os responsáveis pela vantagem competitiva da empresa no mercado internacional. Apesar dos anos de serviço, cada novo mercado representa um desafio e a empresa esta em constante transformação para poder vencer essas barreiras.

A comparação dos resultados obtidos no estudo com a literatura permitiu verificar que mesmo empresas oriundas de mercados tão distintos, como o mercado inglês e o mercado brasileiro, enfrentam problemas semelhantes ao decidir atuar no exterior Os determinantes da competitividade também são comuns: a experiência; a especialização; a falta de competidores em muitos dos mercados que atua; e os preços competitivos.

REFERÊNCIAS

CROSTHWAITE, D. *World Construction 2012*. Davis Langdon, AECOM company, Março, 2012.

GOUNDEN, 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.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas,1994.

JIN, Z.; DENG, F; LI, H.; SKITMORE, M. *Practical Framework for Measuring Performance of International Construction Firms*. **Journal of Construction Engineering and Management**, 1154 -1167 ASCE, Setembro, 2013.

MAWHINNEY, M. *Internacional Construction*. London: Blackwell Science Ltd, 2001.

MUTTI, C. N.; ARAÚJO, H. N.; FLANAGAN, R. Aspectos estratégicos da internacionalização de grandes construtoras brasileiras: vantagens e obstáculos. In: ENTAC – XI Encontro Nacional de Tecnologia no Ambiente Construído, **Anais**, , p. 2496-2505, Florianópolis, 2006.

MUTTI, C. N. *The drivers of Brazilian contractors' competitiveness in the international market*. Tese (Doutorado em gestão da Construção). School of Construction Management and Engineering. University of Reading, Reino Unido, Novembro, 2004.

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

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus,1993.

XIAOPENG, D.; PHENG, L.S., *Understanding the Critical Variables Affecting the Level of Political Risks in International Construction Projects*. **KSCE Journal of Civil Engineering**, 17(5):895-907, 2013.