



INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

Robson Ramos Oliveira (UERJ, FABES, UNIVERCIDADE)
oliveira.robs@terra.com.br

O fenômeno da globalização quebrou barreiras para que empresas brasileiras pudessem comercializar seus produtos e serviços em ambiente internacional. A indústria da construção brasileira tem desempenhado papel de destaque no processo de internacionalização de firmas. O objetivo da pesquisa é, na abordagem quantitativa, verificar se existe correlação entre as variáveis Vendas, EBITDA, Percentual de Exportação sobre Vendas, Controle Acionário, Liquidez Geral e Endividamento obtidas a partir do ranking da Revista Exame 2008; na abordagem qualitativa, analisar a etapa de inserção internacional na qual se encontram as quinze empresas pesquisadas. Os resultados da pesquisa mostram a existência de correlação positiva entre a variável Lucro (EBITDA) com Vendas e Percentual de Exportação sobre Vendas e correlação negativa entre a variável Endividamento com EBITDA e Liquidez Geral. Além disso, verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas está em estágio avançado no processo de internacionalização. Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas possam realizar outros testes estatísticos visando buscar relação entre causa e efeito das variáveis estudadas, além de serem investigados casos de empresas relatando experiências de seus processos de internacionalização, sobretudo quanto aos impactos ocorridos no pós-processo de internacionalização.

Palavras-chaves: Internacionalização; Indústria da Construção; Construbusiness; Indicadores Financeiros.

1. INTRODUÇÃO: OBJETIVO E QUESTÕES DA PESQUISA

As empresas brasileiras enfrentam vários desafios para aumentarem sua competitividade e, por conta disso, conseguirem maiores *market-shares*. Uma estratégia para melhoria contínua de seus desempenhos pode ser a inserção internacional de seus produtos e serviços pelo fato de elas estarem operando em contexto de receita em moeda forte.

O setor de construção, Construbusiness, desempenha papel de destaque no processo de internacionalização de empresas brasileiras. O Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva – Sinaenco (2008) divulgou que os serviços da construção civil movimentam, no mundo, US\$ 400 bilhões ao ano, montante do qual o Brasil representa quase 1,5%, sendo os projetos, no exterior, mais representativos os da Camargo Corrêa, Norberto Odebrecht, Andrade Gutierrez e MRV, que firmaram contratos com países como Estados Unidos, México, Venezuela, Suriname, Peru, Panamá, Bolívia e Portugal.

Ademais, o ranking das Transnacionais Brasileiras, elaborado pela Fundação Dom Cabral (2008), aponta cinco das quinze empresas pesquisadas. São elas: Odebrecht, Tigre, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez e Votorantim, ocupando, respectivamente, as 4^a, 8^a, 9^a, 11^a e 24^a posições.

Além disso, a Revista Exame publica, anualmente, edição especial relacionando as 500 maiores empresas do Brasil, na qual consta uma série de indicadores econômicos e financeiros. Assim, o objetivo principal desta pesquisa é responder a seguinte pergunta: Existe relação entre variáveis Vendas, EBITDA, Percentual de Exportação sobre Vendas, Controle Acionário, Liquidez Geral e Endividamento?

Secundariamente, em abordagem qualitativa, objetiva-se verificar em que estágio do processo de internacionalização se encontram as quinze empresas pesquisadas.

O artigo está organizado em cinco seções. Na introdução, descreve-se o objetivo e as questões da pesquisa. Na seção dois, levanta-se o referencial acerca do processo de internacionalização de firmas. Na terceira, descreve-se a metodologia do trabalho. Na quarta, são apresentados os resultados das abordagens quantitativa e qualitativa. Na quinta, e última seção, são feitas as considerações finais e sugestões para outras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A internacionalização de empresas é um fenômeno da atualidade que remete ao problema da globalização da economia. Atualmente, bens e serviços podem ser negociados transnacionalmente. Ianni (2004, p. 11) explica que “a globalização do mundo expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório de alcance mundial”.

Nesse contexto, os líderes empresariais enfrentam a concorrência global, logo não podem desenvolver os seus negócios sem levar em consideração o pensamento estratégico na dimensão internacional. Eles são, portanto, obrigados a estabelecer políticas empresariais que lhes permitam construir estratégias de internacionalização pertinentes para combater essa concorrência.

Pesquisas, por exemplo a de Kotabe (2007), dão conta de explicar que a globalização, por si, não é capaz de abrir todas as portas, quebrando barreiras e fronteiras culturais, geográficas, econômicas, financeiras, políticas e psicológicas ou psíquicas, não obstante, o advento da Internet ter possibilitado as operações de compra e vendas de produtos e serviços em qualquer parte do mundo.

As principais barreiras encontradas no processo de negócios entre diferentes países, segundo Rocha (2004, p. 54-55), são: “idioma, contexto, maneiras de ser, relacionamentos, suposta imagem do Brasil na mente do país anfitrião, maneiras de fazer negócio, expectativas dos consumidores, maturidade no mercado, sistema político, sistema econômico, sistema regulatório, distância geográfica”.

Apesar de todas as barreiras, empresas brasileiras, inclusive pequenas e médias, têm conseguido transpô-las, é o que mostra uma publicação da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil (2006). No livro, constam casos de sucesso em exportação de diversos produtos e serviços, tais como: moda, calçados, bolsas, cintos e carteiras de couro, cachaça, artesanato, frutas, móveis, casa e construção civil, dentre outros.

Por outro lado, Rocha, Silva e Carneiro (2007) explicam que o processo de internacionalização de empresas brasileiras é tardio quando comparado com o de países desenvolvidos, pois esses países foram os primeiros a terem seus produtos e empresas internacionalizados (first movers ou primeiros entrantes). Segundo os autores, o Investimento Direto no Exterior (IDE), no Brasil, ocorreu a partir de 1990. Antes, algumas empresas, nas

décadas de 1960 e 1970, possuíam, de forma singular e tímida, subsidiárias no exterior. As pioneiras brasileiras foram Petrobrás e Companhia Vale do Rio Doce.

Para se internacionalizarem, as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores, que justifiquem o investimento feito no exterior, inclusive os investimentos relacionados às alterações dos produtos que, por vezes, precisam ser feitas em decorrência de exigências do país importador. Nesse sentido, Urbasch (2004, p. 18) relacionou algumas vantagens para se desenvolver negócios internacionais, são elas:

- a) Alavancar a competitividade brasileira de custo;
- b) Acesso a novos mercados;
- c) Compensar ciclos econômicos no Brasil;
- d) Aumentar o volume de venda e produção, reduzindo ociosidade;
- e) Receita em moeda forte, e
- f) Vantagens de posicionamento no mercado doméstico

Existem algumas alternativas para uma empresa entrar no mercado global ou internacional. Rossi e Sacchi (2006, p. 112-116) apontam as seguintes: a) exportação e importação direta e indireta; b) licenciamento; c) franquia; d) contrato de manufatura; e) contratos gerenciais; f) participações acionárias, totais ou parciais; e g) joint venture.

Cada uma dessas alternativas, ou etapas de internacionalização, oferecem diferentes opções de atuação e implementação. Urbasch (2004, p.21-42) apresentou, conforme Quadro 1, uma visão geral das diferentes opções por etapa.

Quadro 1 – Opções por Etapas de Internacionalização

Exportação	Presença Comercial Local	Produção Local	Desenvolvimento Local
<ul style="list-style-type: none"> • venda para: - importadores - revendedores de valor agregado - cliente final 	<ul style="list-style-type: none"> • representante comercial local • representante comercial e assistência técnica terceirizada • escritório de vendas local • escritório de vendas local e assistência técnica terceirizada • escritório de vendas local e assistência técnica própria licenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> • presença comercial local: - produção local terceirizada - produção local própria 	<ul style="list-style-type: none"> • completa estrutura comercial e fabril local com desenvolvimento local de novos produtos (para mercado local ou internacional) • desenvolvimento local (para mercado local ou internacional) sem estrutura comercial ou fabril completa ou nenhuma

Fonte: Urbasch (2004, p.31)

A exportação geralmente é o primeiro passo para a conquista dos mercados externos. Uma vez superada a barreira para exportar, o jogo internacional poderá avançar as etapas seguintes, conforme Quadro 1. Dessa forma, as empresas vão conhecendo as culturas dos países, percebendo os seus gostos e necessidades, e a partir daí criar, se possível, um diferencial de forma a satisfazer os seus clientes globais. O ideal é causar o que Urbasch (2004, p.21) chamou de ‘efeito-aspirador’, que surge para os produtos quando se tem uma presença local eficaz, e toda a região passa a fidelizar o produto.

Muitas empresas brasileiras ultrapassaram a alternativa das exportações. Vasconcelos (2008) coordenou estudos relatando os casos das Alpargatas, Azaléia, Odebrecht, dentre outros. A literatura, sobretudo anais de eventos científicos, é vasta com narrativas descrevendo casos de empresas com presença e fábricas no exterior e outras que formaram parcerias com empresas estrangeiras, além de múltiplas questões que permeiam o processo de internacionalização de empresas.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de corte transversal (cross section). Segundo Collis e Hussey (2005, p. 66), esse tipo de estudo é usado para investigar características de organizações quando há várias questões associadas a elas.

Os dados analisados são de fonte secundária, pois foram extraídos da Revista Exame (2008), edição “Melhores e Maiores: As 500 maiores empresas do Brasil”, e ainda por informações obtidas nos *sites* das 15 maiores empresas da indústria da construção, relacionadas no Quadro 2, consideradas em um ranking pela revista.

Quadro 2 – As 15 maiores empresas da indústria da construção

Empresas	Sede
Engevix	SP
Construtora Odebrecht	RJ
Duratex	SP
Construtora Queiroz Galvão	RJ
Camargo Corrêa	SP
Gafisa	SP
Tigre	SC
Delta Construções	RJ
Andrade Gutierrez	SP
UTC Engenharia	SP

CCB	SP
Saint-Gobain Vidros	SP
OAS	SP
Votorantim Cimentos - N/NE	PE
Holcim	SP

Fonte: EXAME 2008

A revista considerou vários indicadores, tais como: Lucro, Patrimônio, Rentabilidade, número de empregados, dentre outros. Nesta pesquisa, optou-se por analisar apenas seis: Vendas, EBITDA, Percentual de Exportação sobre Vendas, Controle Acionário, Liquidez Geral e Endividamento.

A variável Vendas está expressa em unidade de milhões de dólares, da mesma forma que o EBITDA, que é a sigla em inglês para *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, que traduzido literalmente para o português significa: Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

Quanto à variável Percentual de Exportação sobre vendas, das 15 empresas, apenas Gafisa, Delta Construções, UTC Engenharia, OAS e Holcim não exportaram seus produtos ou serviços, em 2007, segundo a fonte consultada.

Controle Acionário é uma variável dummy, em que se considerou valor “1” para o caso de o controle ser de empresa brasileira e “0”, se de estrangeira.

As variáveis Liquidez Geral e Endividamento são indicadores econômico-financeiros. A Liquidez Geral mede se para cada \$1 de obrigações, a empresa dispõe de “\$?” de bens e direitos para honrá-las. Assim, o índice de Liquidez Geral afere a capacidade da empresa, identificando o grau de cobertura do ativo (bens e direitos) para as obrigações vencíveis a curto e longo prazo. Em geral, a relação deve se situar acima de 1 (VASCONCELOS: 2005, p. 80).

A variável Endividamento mostra o relacionamento entre as fontes de capital da empresa, ou seja, a posição do capital dos proprietários, em relação ao capital de terceiros, representado pelos empréstimos (CHING, MARQUES, PRADO: 2003, 108-109).

O modelo que serve de base para os testes empíricos desta pesquisa se fundamenta na seguinte concepção: Os resultados financeiros das 15 maiores empresas da indústria da construção, segundo a Exame, podem ser impactados: (a) pelo EBITIDA; (b) pelo fato de as

empresas exportarem ou não; (c) pelo fato de o controle acionário ser brasileiro; e pelo capacidade de liquidez e de endividamento da empresa.

Assim, para testarmos a existência de relações estatísticas entre as variáveis enunciadas anteriormente, utilizou-se o método de correlação, cujos cálculos foram facilitados pelo *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, versão 12.

Por meio da correlação é possível verificar se existe relacionamento entre duas ou mais variáveis (COLLIS e HUSSEY: 2005; OLIVEIRA: 2007; COOPER e SCHINDLER: 2004).

Adotou-se o teste de correlação de Spearman, pois conforme explica Oliveira (2007, p. 113) este teste mede a associação entre as ordens de classificação, enquanto que o teste de Pearson, outro tipo de correlação comumente utilizado, é mais adequado a variáveis quantitativas normalmente distribuídas.

Além da abordagem quantitativa, já descrita, adotou-se, também, abordagem qualitativa visando verificar se as 15 empresas pesquisadas são internacionalizadas, e no caso de serem, em que estágio do processo de internacionalização se encontram.

4. RESULTADOS

Os resultados são apresentados em duas abordagens: quantitativa e qualitativa. A quantitativa é motivada por utilizar método estatístico, objetivando verificar se existe correlação entre seis variáveis relacionadas ao resultado das 15 maiores empresas da indústria da construção, extraídas da Revista Exame. A qualitativa analisa o processo de internacionalização dessas empresas.

4.1 Abordagem Quantitativa

Para testar se os resultados são estatisticamente significativos procedeu-se análise multivariada por meio do software SPSS (*Analyse/Correlate/Bivariate*). Os resultados constam da Tabela 1, na qual, para facilitar a visualização, ressaltou-se as correlações positivas e negativas nas cores verde e vermelho, respectivamente .

Tabela 1 - Correlação

		Vendas	EBITDA	% Export	Contr. Acionário	Liquidez Geral	Endiv.
Vendas	Correlation Coefficient	1,000	0,675**	0,668**	0,077	0,089	-0,474
	Sig. (2-tailed)	.	0,006	0,007	0,785	0,752	0,075
	N	15	15	15	15	15	15
EBITDA	Correlation Coefficient	0,675**	1,000	0,596*	0,309	0,246	-0,536*
	Sig. (2-tailed)	0,006	.	0,019	0,263	0,376	0,039
	N	15	15	15	15	15	15
% Exportação	Correlation Coefficient	0,668**	0,596*	1,000	0,020	0,302	-0,457
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,019	.	0,944	0,273	0,087
	N	15	15	15	15	15	15
Controle Acionário	Correlation Coefficient	0,077	0,309	0,020	1,000	0,540*	-0,251
	Sig. (2-tailed)	0,785	0,263	0,944	.	0,038	0,367
	N	15	15	15	15	15	15
Liquidez Geral	Correlation Coefficient	0,089	0,246	0,302	0,540*	1,000	-0,713**
	Sig. (2-tailed)	0,752	0,376	0,273	0,038	.	0,003
	N	15	15	15	15	15	15
Endividamento	Correlation Coefficient	-0,474	-0,536*	-0,457	-0,251	-0,713**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,075	0,039	0,087	0,367	0,003	.
	N	15	15	15	15	15	15

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados da Exame 2008

Obs. Cálculos efetuados no SPSS

Analisando-se os escores obtidos, verificou-se uma correlação significativa e positiva entre a variável vendas e as variáveis EBITDA (,675) e % Exportação (,668). Este resultado pode significar que quanto maiores forem as vendas maior será o EBITDA, além de quanto mais as empresas exportarem, maiores serão, também, as vendas.

O controle acionário da maioria das empresas analisadas é formado por capital brasileiro, cuja variável não apresentou correlação com as variáveis vendas nem % Exportação. Contudo, apresentou correlação positiva com a variável Liquidez Geral, o que pode ser explicado pelo fato de a maioria empresas apresentarem índice de Liquidez Geral bastante positivo, por exemplo, para cada \$1 de obrigações a Delta Construções possui \$3,99 de bens e direitos para honrá-las.

A variável Endividamento apresentou correlação negativa com as variáveis Liquidez Geral (-,713) e EBITDA (-,536), em que se pode inferir que quanto maior for o

endividamento da empresa, menor será a sua capacidade financeira de honrar os seus compromissos e menor será o lucro da empresa.

4.2 Abordagem Qualitativa

Das empresas analisadas, Gafisa, Delta Construções, UTC Engenharia, OAS e Holcim atuaram no mercado doméstico, ou seja, não exportaram seus produtos ou serviços.

As demais são empresas já internacionalizadas. Do levantamento efetuado utilizando-se a Revista Exame (2008) e os *sites* das empresas, observou-se o seguinte grau de internacionalização, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Processo de Internacionalização de Empresas da Indústria da Construção

Empresa	Produtos / Serviços	Estágio do Processo de Internacionalização	Internacionaliza seus produtos e serviços para
Engevix	elaboração de estudo, de projetos, no gerenciamento de obras e em empreitadas integrais (<i>Engineering Procurement Construction</i> – EPC em empreendimentos das áreas de energia (geração, transmissão e distribuição), óleo, gás, petroquímico, indústrias de base	Presença comercial local	México, Peru e Angola
Construtora Odebrecht	líder nos negócios de Engenharia e Construção e de Química e Petroquímica na América Latina. Atua, ainda, nos setores de Açúcar e Álcool, Infra-Estrutura e Serviços Públicos, Engenharia Ambiental, Óleo e Gás e Empreendimentos Imobiliários,	Desenvolvimento local	América do Sul, América Central, Estados Unidos, África, Portugal e Oriente Médio
Duratex	metais sanitários, louças sanitárias e seus respectivos acessórios, negociados sob as marcas Deca e Hydra (para válvulas de descarga) e painéis de madeira feitos a partir de pinus e eucalipto, amplamente utilizados na fabricação de móveis	Presença comercial local	América do Norte, Europa e Buenos Aires
Construtora Queiroz Galvão	atua em variados segmentos da economia, como a concessão de serviços públicos, exploração e produção de petróleo bruto e gás natural, siderurgia, produção de alimentos, finanças e engenharia ambiental	Desenvolvimento local	América do Sul e África (obras), América Latina (obra hídrica), Peru, Argentina e Bolívia (construção de estradas) dentre outros países
Camargo Corrêa	setor de engenharia e construção, opera outras plataformas de negócios	Desenvolvimento local. A empresa é uma das organizações	20 países. Divisão Cimentos - América do Sul; Divisão de

		brasileiras com maior grau de internacionalização.	Engenharia (América do Sul e África)
Tigre	tubos, conexões e acessórios em PVC	Desenvolvimento local	18 plantas industriais e presença com fábricas em dez nações (Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Estado Unidos, Equador, Peru, Uruguai, outros, além de exportações para outros 35 países
Andrade Gutierrez	setores de Engenharia e Construção, Telecomunicações, Energia e Concessões Públicas	Desenvolvimento local	países da América Latina, Europa, Ásia e África
Saint-Gobain Vidros	Abrasivos, canalização, cerâmicas e plásticos, fio de reforço de vidro, embalagens, vidro plano, argamassa, outros	Desenvolvimento local	Grupo atua em mais de 50 países
Votorantim Cimentos - N/NE	agregados, argamassa, cal, cimento, concreto, corretivos agrícolas, embalagens de cimento	Desenvolvimento local	opera diretamente em 13 países

Fonte: Revista Exame (2008) e sites das empresas

A CCB Engenharia, que possui controle acionário português, não informou o seu estágio de inserção internacional. Contudo, consta na Exame que o valor exportado, em 2007, monta em 13,9 milhões de dólares, representando 2% de sua venda.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se, como principais resultados do presente estudo, informações que mostram correlação significativa e positiva entre a variável vendas e as variáveis EBITDA (,675) e % Exportação (,668), e a variável Endividamento apresentou correlação negativa com as variáveis Liquidez Geral (-,713) e EBITDA (-,536).

Nesse contexto, quanto maiores forem as vantagens que justifiquem o investimento feito no interior, maiores poderão ser as vendas e o lucro da empresa, e quanto maior for o endividamento das empresas, menores serão os seus lucros.

Quanto à abordagem qualitativa, observou-se que das 15 empresas pesquisadas, 5 operam mais em mercado doméstico (Gafisa, Delta Construções, UTC Engenharia, OAS e Holcim). As demais já se encontram em estágio de internacionalização avançado, ou seja, já ultrapassaram a etapa da exportação e, atualmente, possuem fábricas e locais para revenda em solos estrangeiros.

Muitas são as empresas da indústria da construção que já causaram o que Urbasch chamou de “efeito-aspirador” pela presença local eficaz, pode ser o caso da Construtora Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Tigre, dentre outras.

Ressalta-se que os resultados estatísticos encontradas não indicam a existência de relação de causa e efeito entre as variáveis estudadas. Por isso, futuras pesquisas podem realizar outros testes estatísticos visando buscar tal relação, como também casos de empresas poderão ser estudados para que se conheçam, cada vez mais, experiências do processo de inserção internacional de empresas brasileiras, sobretudo quanto aos impactos ocorridos no pós-processo de internacionalização e analisando se a empresa precisou alterar o seu produto em decorrência de barreiras técnicas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE GUTIERREZ. Disponível em: <http://www.andradegutierrez.com.br>. Acesso em abr.2009.

APEX-BRASIL. **Passaporte para o Mundo**. São paulo: Nobel, 2006.

CAMARGO CORRÊA. Disponível em: <http://www.camargocorrea.com.br>. Acesso: abr.2009.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSTRUTORA ODEBRECHT. Disponível em: <http://www.odebrecht.com.br>. Acesso: jul.2008.

CONSTRUTORA QUEIROZ GALVÃO. Disponível em: <http://www.queirozgalvao.com.br>. Acesso: abr.2009.

COOPER, Donald R.; Schindler, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DURATEX. Disponível em: <http://www.duratex.com.br>. Acesso: abr.2009.

ENGEVIX. Disponível em <http://www.engevix.com.br>. Acesso: abr.2009.

EXAME. Melhores e maiores: As 500 maiores empresas do país. abr.2009.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Disponível em: <http://www.fdc.org.br>. Acesso em: abr.2009.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 8.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

KOTABE, Mike. **Localization of Global Strategy**. Coppead, 2007, Rio de Janeiro. VI Workshop em Internacionalização de Empresas.

OLIVEIRA. Francisco Estevam Martins de. **SPSS básico para Análise de Dados**. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2007.

ROCHA, Angela da. O constructo da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. . In: Hemais, Carlos A. (Org.). **O Desafio dos mercados externos: Teoria e Prática na internacionalização da firma**. v. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da; CARNEIRO, Jorge. Expansão internacional das empresas brasileiras: expansão e síntese. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSI, George B.; SACCHI, Mário G. Marketing Internacional. IN: RACY, Joaquim Carlos (Org). **Introdução à Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SAINT-GOBAIN VIDROS. Disponível em: <http://www.saint-gobain-vidros.com.br>. Acesso em: abr.2009.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA CONSULTIVA – (SINAENCO). Disponível em: http://www.sinaenco.com.br/noticias_midia_detalhe.asp?id=36. Acesso em 12.06.2008.

URBASCH, Gerhard. **A Globalização Brasileira: A conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VASCONCELOS, Eduardo. **Internacionalização, Estratégia e Estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da ALPARGATAS, AZALÉIA, FANEM, ODEBRECHT, VOITH e VOLKSWAGEN**. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Compreenda as Finanças de sua Empresa: Introdução à análise das demonstrações contábeis**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.

VOTORANTIM-CIMENTOS. Disponível em: <http://www.votorantim-cimentos.com>. Acesso em: abr.2009.