

**A UTILIZAÇÃO DE CONSÓRCIOS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO
– O CASO DA MOTA-ENGIL**

RESUMO

O fenómeno da internacionalização tem vindo a ser intensamente estudado, ao longo dos anos. Na sua ampla abordagem, tem sido vaticinado como irrevogável e de impacto crescente na estratégia empresarial. A forma pela qual a internacionalização ocorre está relacionada com os modos de entrada nos mercados externos, sobre os quais também tem incidido uma investigação assídua. O consórcio constitui um modo de entrada ao qual tem sido dedicada uma menor atenção. Assim, parece importante perceber de que forma a actuação em consórcio pode possibilitar a instalação das empresas nos mercados internacionais. Este estudo procura responder à questão de «como» internacionalizar, perspectivando o consórcio como o modo mais exequível de entrada em determinados mercados por parte das empresas de construção. As razões que determinam a sua escolha têm a ver com aspectos respeitantes às especificidades dos projectos, dos mercados e da empresa em causa. Na primeira parte deste estudo, é apresentada a revisão de literatura existente em termos do consórcio enquanto modo de entrada e instrumento de internacionalização utilizado pelas empresas de construção, donde resulta uma matriz de análise que revela as motivações conducentes à sua escolha. Na segunda parte é exposto o estudo de caso do Grupo Mota-Engil, como fonte potencial de informação valiosa que poderá contribuir para a compreensão do fenómeno em estudo. O caso proporciona a corroboração das motivações encontradas para a formação de consórcios. O estudo culmina com um conjunto de contributos, limitações e sugestões para futuras investigações.

PALAVRAS-CHAVE: Consórcio, construção, aliança, cooperação, modos de entrada, internacionalização, Mota-Engil.

1. INTRODUÇÃO

De forma a conseguir expandir a sua actuação a outros países, a empresa necessita de definir de forma clara e assertiva a sua estratégia no que respeita aos modos de entrada. De entre os vários modos de entrada à disposição das empresas nenhum pode ser apontado como o melhor, devendo antes considerar-se a existência daquele que melhor se adequa a determinada conjuntura (Chang, 1995; Folta, 1998; Hennart, 1991; Reddy *et al.*, 2002; Williamson, 1991).

Neste artigo, pretende-se estudar um dos modos de entrada em particular: o consórcio. Este modo de entrada tem sido característico de um determinado sector de actividade: o sector da construção, nomeadamente na sua vertente internacional. Neste seguimento, a questão de investigação aqui explorada é: «Como é que os consórcios permitem às empresas internacionalizar-se?». Procurar-se-ão ainda delinear quais as determinantes que levam à escolha deste modo de entrada por parte das empresas para traçar a sua estratégia internacional.

Na literatura anglo-saxónica os consórcios são tratados como *non-equity joint ventures* e distinguem-se das *equity joint ventures* por não envolverem a criação de uma entidade à parte, dotada de personalidade jurídica, através da contribuição equitativa de capital dos parceiros da cooperação (Erramilli *et al.*, 2002; Hagedoorn e Narula, 1996). Daqui a peculiaridade deste modo de entrada que permite às empresas agruparem-se, num determinado período de tempo, para partilhar recursos, dividir riscos e dissolver facilmente a cooperação, após a finalização do projecto. Esta temática parece estar pouco explorada na literatura de negócios internacionais (Ireland *et al.*, 2002; Kumar e Nti, 1998; Narula e Dunning, 1998; Reuer e Arino, 2002), o que suscita um maior interesse no seu estudo. A elevada frequência do recurso ao consórcio bem

como as várias situações em que este se aplica justificam a necessidade de aprofundar este tema. O objectivo é inferir em que medida este modo de entrada potencia a internacionalização das empresas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Os consórcios como modo de entrada

Apesar da literatura existente neste âmbito oferecer diversas tipologias de classificação dos modos de entrada, estas coincidem, geralmente, nos critérios de análise: risco e grau de controlo. Anderson e Gatignon (1986) defendem que o modo de entrada óptimo resulta dum *trade-off* entre o grau de controlo que a empresa pretende exercer e o nível de risco que esse objectivo implica.

Neste trabalho será utilizada uma tipologia de classificação dos modos de entrada, em três grupos, de acordo com as variáveis controlo, risco e flexibilidade:

- Modos de Exportação: baixo controlo, baixo risco, elevada flexibilidade;
- Modos Contratuais: controlo e risco partilhados, propriedade partilhada;
- Modos de Investimento: elevado controlo, elevado risco, baixa flexibilidade.

De acordo com esta tipologia, o consórcio constitui um modo de entrada contratual. Este género de contratos ocorre quando as empresas detêm algum tipo de vantagem competitiva e, isoladamente, não são capazes de tirar partido dela por vários constrangimentos, embarcando em actividades de cooperação com outras empresas e organizações. O consórcio ou *contratual joint venture* é formado tendo como alvo a execução de um determinado projecto de duração limitada

(Sillars e Kangari, 2004), que pelas suas especificidades, normalmente risco e investimento elevado, requiere o trabalho conjunto de duas ou mais empresas numa organização em separado. São acordos de cooperação formais entre empresas que não envolvem a partilha de capital nem a criação de uma nova entidade legal. As partes têm autonomia jurídica e estratégica.

No âmbito da tipologia das JV, os consórcios de construção internacional podem ser definidos como:

- Quanto à Nacionalidade: Tanto podem ser apenas constituídos por empresas nacionais como englobar também empresas internacionais. Como veremos adiante, no estudo de caso, este aspecto depende em grande parte das especificidades dos mercados onde a empresa pretende realizar a sua incursão.
- Quanto à Participação Financeira: *Non-equity JV*, uma vez que as empresas parceiras não contribuem com capital no momento da associação de interesses (Chan *et al.*, 1997; Sengupta e Perry, 1997).
- Quanto às Partes Envolvidas: No caso em estudo, os consórcios são maioritariamente privados, constituídos apenas por empresas de direito privado. Contudo, verificam-se algumas exceções para consórcios mistos, sempre que empresas estatais que dominam o mercado, em determinada actividade especializada, participam em consórcios com empresas privadas.
- Quanto à Forma Jurídica: *Non-corporate JV*, dado os consórcios serem uma forma de cooperação entre empresas não dotada de personalidade jurídica, «com um carácter simplificado e flexível, sem pôr em causa a autonomia jurídica e a independência económica de cada um dos consorciados» (Vasconcelos, 1999, p. 19).

- Quanto à Duração: JV transitórias, já que este tipo de «cooperação entre empresas é de carácter temporário, limitada a objectivos concretos e determinados» (Vasconcelos, 1999, p. 20).

Desta análise importa realçar que o consórcio, enquanto figura jurídica, e tendo por base a análise teórica que lhe é dada em termos de literatura de negócios internacionais, constitui uma *non-equity* e *non-corporate joint venture*.

Os consórcios na actividade de construção

A literatura existente em termos de marketing da actividade de construção internacional é muito escassa (El-Higzi, 2001). A construção constitui uma prestação de um serviço e, como tal, é uma actividade de grande complexidade por todas as características próprias, inerentes à natureza não convencional dos serviços. A indústria da construção caracteriza-se por ser de capital intensivo, sendo a disponibilidade financeira um factor decisivo. A assistência governamental, sob a forma de tratados económicos que reduzem as barreiras do comércio, os programas de assistência à exportação e os pacotes de ajuda são factores que impulsionam o crescimento internacional das empresas desta indústria (El-Higzi, 2001; Gunhan e Arditi, 2005). Para além disso, uma parte importante do negócio da construção é fomentado pelo investimento público (Tiong, 1990; Ye e Tiong, 2000), pelo que é fundamental a empresa obter suporte político para o projecto de construção que pretende desenvolver (Ling *et al.*, 2005).

A construção internacional difere da construção doméstica em diversas áreas. As actividades de construção internacional são marcadas pela combinação das capacidades de gestão de negócio e

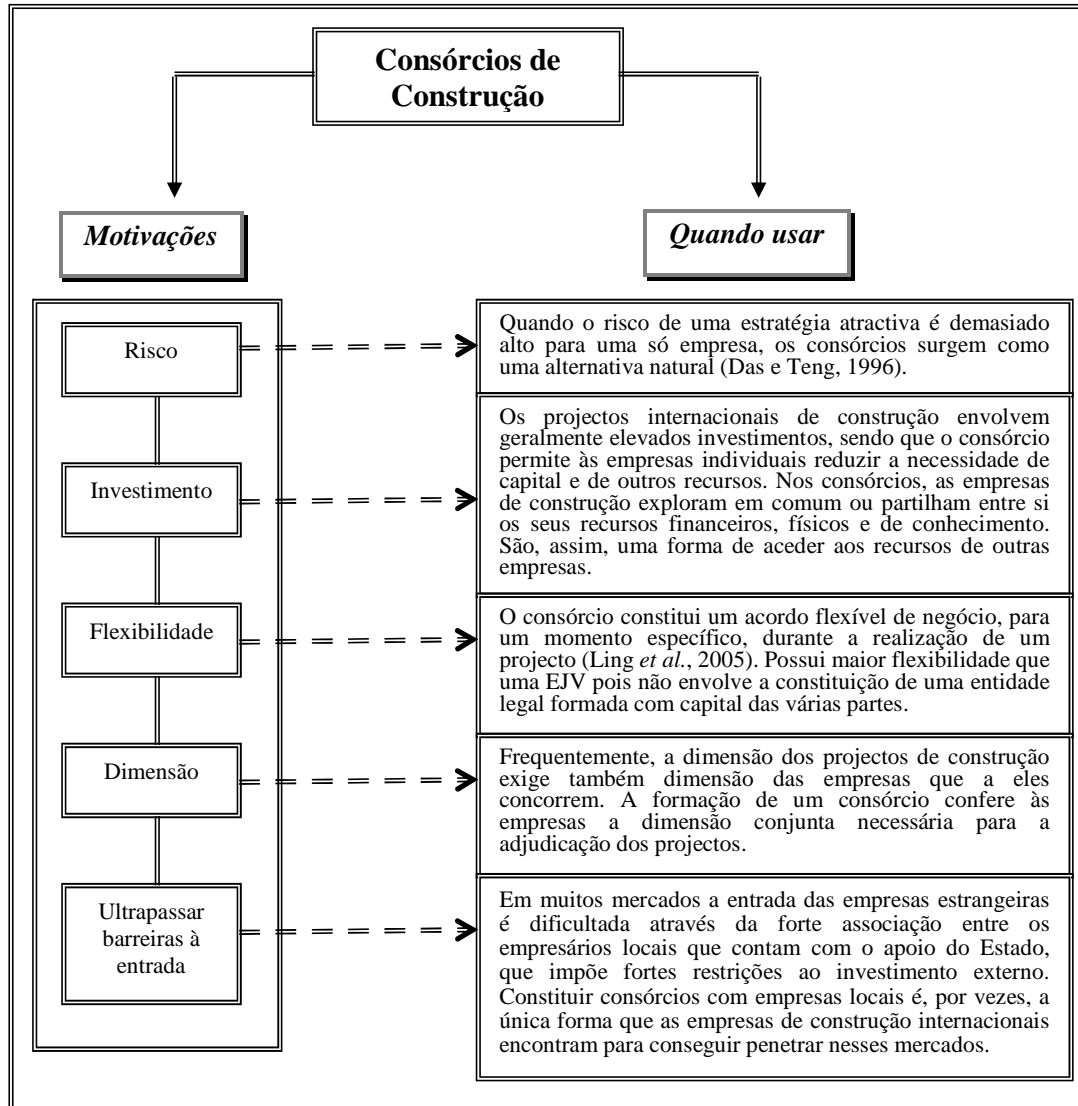
de projecto com a mobilidade de factores de produção e com a localização e ligação entre as indústrias de suporte (Ling *et al.*, 2005). Além dos riscos típicos inerentes a um projecto de construção doméstica, a nível internacional, as empresas estão sujeitas a uma complexa e subtil rede de riscos políticos, económicos e culturais (Ashley e Bonner, 1987; Han e Diekmann, 2001).

Na literatura existente é dado pouco relevo ao estudo dos consórcios, enquanto modo de entrada. O foco está reservado às EJV's, sendo os consórcios tratados de forma muito superficial (Beamish e Banks, 1987; Luo e Park, 2004; Wang e Nicholas, 2007). Em termos de consórcios, no sector de construção, os estudos existentes são ainda mais escassos, sendo os modos de entrada tratados de forma generalista.

Este estudo concentra-se no consórcio enquanto escolha resultante dum possível *trade-off* entre controlo e compromisso de recursos. Perante um projecto de grande dimensão, em que o montante de recursos necessários para investimento é elevado, as empresas, individualmente, conseguem reduzir o montante de recursos por si investidos ao formar um consórcio com outras empresas.

O consórcio é escolhido, frequentemente, pelas empresas de construção por cumprir uma série de objectivos e se enquadrar nas restrições que se lhes colocam, dadas suas características intrínsecas, como se procura demonstrar na Figura 1.

Figura 1 – Motivações para a escolha do consórcio no sector da construção



Devido à natureza complexa das actividades, do processo, do ambiente e da organização dos negócios de construção, as empresas estão bastante expostas a um elevado nível de **risco** (Bing *et al.*, 1999). Assim, vários investigadores identificaram a partilha do risco como uma motivação importante para constituir alianças inter-empresariais (Kogut, 1991; Oliver, 1990; Powell, 1987) que, como o consórcio, transferem risco e controlo para outras empresas (Brouthers, 1995).

O **investimento** é também um factor particularmente condicionante da actuação das empresas de construção. Este é um sector de capital intensivo em que, para se conseguir levar a cabo os projectos, é necessário um grande nível de compromisso de recursos e, por conseguinte, um avultado investimento. Desta forma, as empresas de construção juntam-se, frequentemente, em consórcios para contribuir com recursos físicos, de capacidade, de experiência ou de financiamento (Badger *et al.*, 1995; Chan *et al.*, 1997) na medida necessária, para a realização do projecto.

Ao formarem consórcios, alcança-se também a **dimensão** necessária para a adjudicação dos projectos de grande envergadura. As empresas de menor dimensão, por exemplo, encontram nos consórcios uma oportunidade de crescimento e de realização de receitas ao tornarem-se parceiras de empresas maiores e com mais recursos (Sillars e Kangari, 2004).

Por não implicarem propriedade comum nem a constituição de uma entidade legal à parte, os consórcios proporcionam uma maior **flexibilidade estratégica**. Enquanto alianças *non-equity*, os consórcios oferecem uma maior margem de manobra na tomada de decisão (Das e Teng, 1996).

Este modo de entrada funciona ainda como uma forma de ultrapassar as **barreiras à entrada** impostas, em muitos mercados, pelas empresas locais que se unem de forma a dificultar o acesso da concorrência externa. Ao constituírem consórcios com parceiros locais, as empresas estrangeiras conseguem obter um maior grau de abertura às suas actividades, por parte das entidades do país de destino (Shen e Wu, 2001).

3. METODOLOGIA

Pretende-se compreender o processo pelo qual os eventos e as acções ocorrem. Segundo Yin (1994), regra geral, o estudo de caso representa a estratégia mais adequada a seguir quando as

questões colocadas são do tipo “como” ou “porquê”, quando o grau de controlo exercido pelo investigador sobre os eventos é reduzido ou nulo e quando o estudo se centra num fenómeno actual no seu contexto natural. Foi adoptada a abordagem de estudo de caso, uma vez que a necessidade de recolher informação detalhada junto dos gestores de topo aponta como mais apropriada a metodologia de investigação qualitativa (Whitla *et al.*, 2006).

A escolha do caso da Mota-Engil, actualmente o maior Grupo de construção em Portugal, justifica-se pelo extenso uso dos consórcios enquanto instrumento de internacionalização por parte desta empresa. Os consórcios são utilizados tradicionalmente por este grupo que os encara como sendo, muitas vezes, a única opção de entrada nalguns mercados. Este caso ajuda a perceber e a explicar as motivações que conduzem as empresas no sentido da adopção deste modo de entrada, podendo ainda contribuir para instruir possíveis actividades de gestão em áreas afins.

4. O CASO DA MOTA-ENGIL

A construção constitui o sector que mais emprego gera, a nível europeu, dado que dele dependem 26 milhões de trabalhadores, directa ou indirectamente¹. O alargamento da União Europeia (UE) a muitos dos países do ex-Bloco de Leste permite a criação de novas oportunidades de negócio e consequentes operações internacionais de expansão para novos mercados, sendo o Leste da Europa a zona onde mais projectos se têm desenvolvido. As grandes construtoras europeias cruzam-se em concursos públicos de países como a Polónia, República Checa, Eslováquia, Hungria, Roménia, Ucrânia e Rússia, associadas, normalmente, a empresas locais de alguma dimensão, pelo conhecimento das mesmas ao nível do mercado, legislação, aspectos ambientais e

¹ in Mota-Engil, 2007a.

de segurança. Por outro lado, em África, o grande *boom* da construção ocorre em Angola com um crescimento de 26%, ao ano, o que permite a entrada de muitas construtoras portuguesas nesse mercado. De referir, ainda, a ameaça que as empresas chinesas constituem, ao nível da concorrência, apesar da qualidade dos trabalhos desenvolvidos ficarem aquém do *standard* de qualquer empresa europeia do sector. Este menor índice de qualidade percebida daquelas empresas é essencialmente decorrente da utilização de mão-de-obra chinesa de baixo custo, da oferta de serviços a troca de contrapartidas comerciais com o apoio do Estado Chinês e da prática de *dumping* nos preços de mercado.

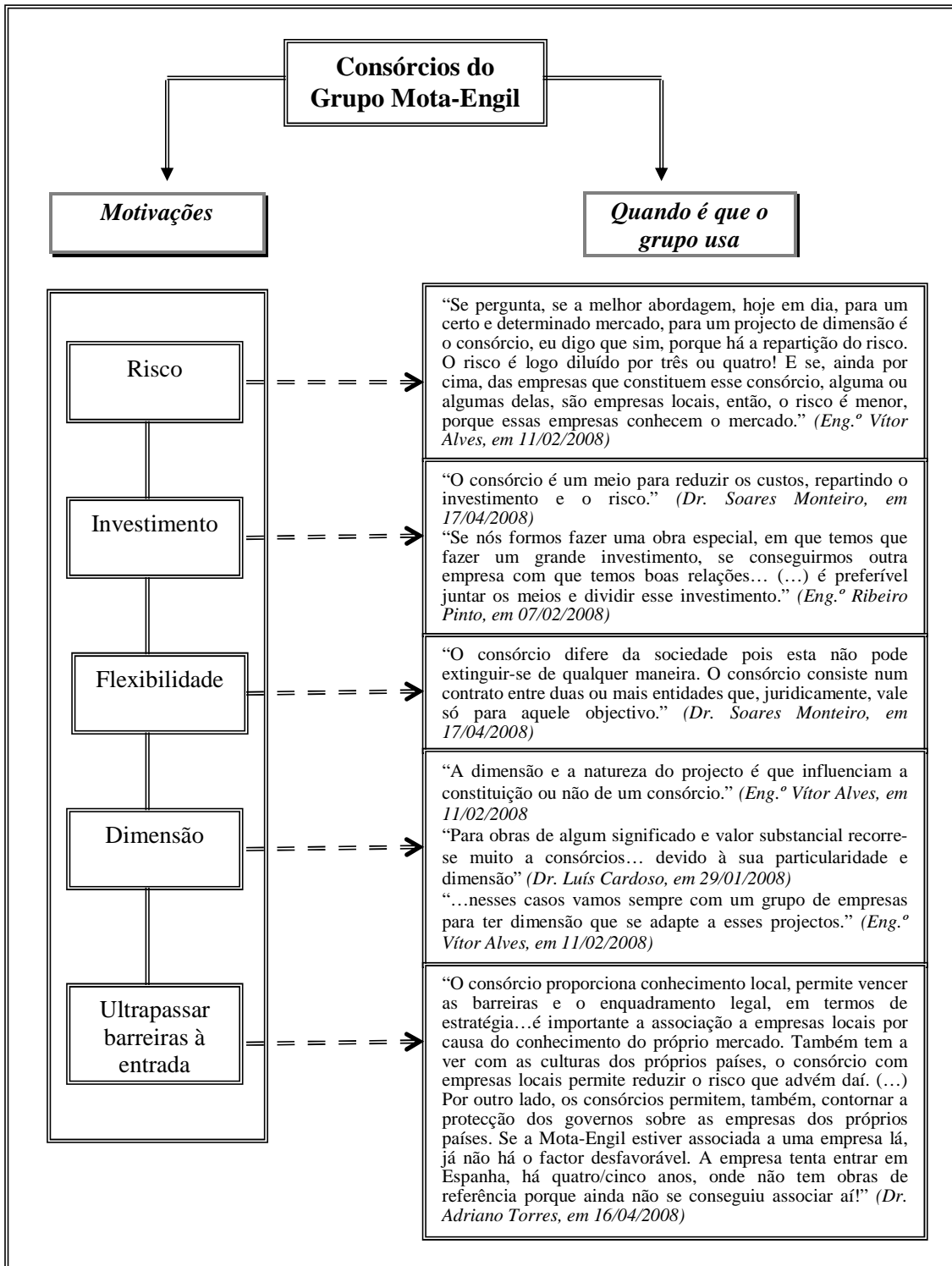
A Mota-Engil, um dos principais grupos económicos privados em Portugal, explora e desenvolve um *portfolio* integrado de negócios centrado na cadeia de valor da construção com níveis de desempenho alinhados com as melhores práticas internacionais. Líder no mercado nacional, a nível europeu o Grupo ocupa a 67^a posição no ranking das maiores empresas no sector da construção². O mercado internacional representa, em 2007, 43% da actividade de construção do Grupo³, actualmente presente em 20 países.

Na estratégia do Grupo Mota-Engil, os consórcios constituem meios preciosos de abordagem dos mercados sob determinadas circunstâncias que formam um conjunto de motivações, tal como foi atrás descrito na Figura 1. A Figura 2, abaixo representada, enquadra os consórcios do Grupo Mota-Engil no âmbito dessas mesmas motivações, mostrando que estas se encontram presentes aquando do processo de tomada de decisão relativo ao modo de entrada a adoptar.

² in Deloitte, 2008.

³ in Mota-Engil, 2007b.

Figura 2 – Motivações do Grupo Mota-Engil para a escolha do consórcio



- **risco**

O sector da construção é, como já foi referido, de elevado risco associado (Zhi, 1999), pelo tipo de serviço que presta, pois envolve sempre grandes investimentos e enormes exigências em termos de disponibilidade de meios técnicos e humanos. Quando o Grupo pretende executar determinado projecto, o consórcio surge como o meio adequado para a disseminação do risco. Isto porque, em consórcio, o risco inerente ao projecto deixa de incidir apenas sobre uma empresa, para passar a ser repartido pelos consorciados (Ling *et al.*, 2005). O risco é, assim, menor para cada empresa individualmente.

As chamadas “obras de arte”⁴, sempre dotadas de elevada complexidade técnica e elevados índices de segurança, são maioritariamente executadas em consórcio, com vista à minimização do risco associado. Em vários países do continente africano, cuja entrada implica um risco considerável, sobretudo nos casos de risco político elevado, o consórcio constitui o modo de actuação adoptado pela Mota-Engil, com vista a garantir algum apoio entre os parceiros da cooperação.

- **O investimento**

Os projectos de grande dimensão exigem um nível substancial de investimento em termos de recursos, que uma só empresa nem sempre é capaz de colmatar. A solução encontrada pelo Grupo é a de, em conjunto com outras empresas especializadas, formar um consórcio forte para reunir recursos financeiros, físicos e de *know-how* e partilhar riscos.

⁴ O termo “obras de arte”, na actividade de construção, refere-se a pontes, viadutos e túneis.

Por exemplo, este tipo de cooperação é o instrumento utilizado pela Mota-Engil para conseguir realizar aquela que é considerada a maior obra de construção civil da cidade de Luanda, em Angola: as Torres Atlântico, com um investimento de 110 milhões de euros. O mesmo ocorre em Moçambique, onde o consórcio Mota-Engil/Soares da Costa executa a Ponte sobre o Rio Zambeze, a maior infra-estrutura realizada no país desde a sua independência, orçada em 66 milhões de euros. O facto desta ser uma obra que implica a mobilização de recursos materiais e humanos de grande importância e especificidade, dita a necessidade da formação de um consórcio de forma a serem conseguidos os montantes de investimento necessários.

- **A flexibilidade**

Quando o objectivo da cooperação está perfeitamente definido num determinado prazo curto e pré-estabelecido, o Grupo procura materializa-la sob a forma de um contrato flexível que lhe permita dissolvê-la, sem restrições, aquando da finalização do projecto a que se destina (Wang e Nicholas, 2007). O consórcio é a opção tomada por não implicar a constituição de uma entidade legal resultante do investimento de capital entre as partes (Wang, 2007). Cada parte coopera como uma entidade legal separada e suporta as suas próprias responsabilidades. O consórcio está sujeito ao mínimo de barreiras administrativas, consumindo menos tempo e sendo mais económico, em termos burocráticos, do que as *equity joint ventures*.

Frequentemente, o consórcio funciona para a Mota-Engil como “porta” de entrada em determinados países. O objectivo é angariar conhecimento local e procurar estabelecer uma rede de contactos no país de acolhimento (Strassmann, 1898), para depois poder passar a uma actuação autónoma que lhe permita começar a cimentar uma posição de mercado e a melhorar o nível de flexibilidade das opções tomadas. O mesmo se aplica a obras de prazo pré-definido e

curto, como a Ponte sobre o Rio Catumbela, na província angolana de Benguela. O condicionalismo do tempo aponta no sentido de um modo de actuação que possa ser diluído facilmente no momento da conclusão da obra, sem implicar, para os parceiros, altos custos de saída irrecuperáveis. Para o Grupo, o atributo flexibilidade significa a adaptabilidade do consórcio aos locais onde se encontra a operar e aos meios de que dispõe.

- **A dimensão**

Quando o projecto a concurso é de elevada dimensão, o que acontece designadamente em mercados internacionais, e exige um grande esforço de investimento, o usual é o Grupo tentar concorrer em consórcio à adjudicação da obra. Procura associar-se a outras empresas que detenham a experiência e a capacidade técnica necessárias para a realização do projecto. A complementaridade das empresas em termos de equipamentos, recursos humanos e *know-how* torna o consórcio capaz de conseguir a dimensão e organização imprescindíveis para a concretização da obra a concurso.

Por outro lado, em mercados de forte crescimento, o Grupo sente necessidade de aceder aos concursos em consórcio com *players* internacionais. Isto porque, apesar de líder no mercado doméstico, o Grupo nem sempre possui a força e a dimensão necessárias para ombrear com as maiores empresas do sector a nível internacional. A importância da abordagem sob consórcios, em determinados mercados, está também relacionada com a intensidade da concorrência, aí, presente. Os mercados da Europa Central e de Leste, por exemplo, altamente concorrenciais e atractivos deixam antever uma luta feroz entre os gigantes do sector com uma dimensão superior à do Grupo, a actuar de forma isolada. Daí, esses serem mercados onde se revela crucial a entrada via consórcios, já que estes proporcionam a concentração de empresas associadas por um

objectivo comum (Terpstra e Simonin, 1993), limitando, assim, a acção da concorrência, uma vez que os concorrentes passam frequentemente a parceiros em consórcio.

- **As barreiras à entrada**

Em mercados com reduzido grau de abertura ao investimento estrangeiro e com elevado grau de protecção, os consórcios com empresas locais constituem uma forma do Grupo conseguir entrar e conquistar *awareness* para poder, posteriormente, desenvolver as suas actividades (Kogut, 1988; Ling *et al.*, 2005). Os parceiros, estrangeiros e locais, podem complementar-se mutuamente: as empresas domésticas, têm melhor conhecimento das condições de trabalho locais, da localização das fontes de recursos humanos e materiais, enquanto que as empresas estrangeiras trazem para o consórcio um grande nível de *expertise* em termos financeiros, tecnológicos e de gestão (Raftery *et al.*, 1998).

O mercado espanhol é apontado como um bom exemplo desta situação. Devido ao forte protecção e associativismo que caracteriza o sector de construção espanhol, torna-se difícil para uma empresa estrangeira conseguir actuar nesse mercado. Daí que, até hoje, o Grupo considere ainda não ter realizado obras de referência, no sector da construção em Espanha. E, aponta, como possível causa, o facto de ainda não ter conseguido formar nenhum consórcio com empresas espanholas para a adjudicação de projectos. Por outro lado, a Martifer (empresa do Grupo) é, já, a empresa de construções metálicas mais forte em Espanha. Segundo o Grupo, a explicação pode residir no facto de esta empresa ter, anteriormente, formado um consórcio com a Somague, que é espanhola. Daí, talvez, a razão do convite feito à Martifer para trabalhar em Espanha.

O envolvimento estatal neste sector é elevado, tendo sido identificada, em estudos anteriores, uma série de barreiras legais impostas por alguns governos à entrada das empresas de construção internacionais. Muitas vezes, os governos favorecem as empresas locais em detrimento dos construtores internacionais, estipulando que o projecto deve ser concluído por um construtor nacional. A incompatibilidade dos standards técnicos dos diferentes países é outra dificuldade enfrentada pelas empresas de construção a actuar internacionalmente (Whitla *et al.*, 2006). Assim, mesmo que o Grupo tenha o investimento necessário para embarcar em determinado projecto e a sua aversão ao risco seja reduzida ao ponto de não sentir necessidade de encetar um processo de cooperação, as barreiras à entrada levantadas pelo Governo e pelas empresas locais fazem, muitas vezes, do consórcio a única alternativa para conseguir penetrar nesses mercados.

5. CONCLUSÃO

Principais contributos

A nível científico, parece este estudo contribuir para aprofundar o conhecimento de um modo de entrada que parece pouco explorado em termos de literatura de negócios internacionais. Em termos de estratégia empresarial, o consórcio mostra-se como uma ferramenta de uso recorrente para a abordagem dos mercados internacionais por parte das empresas de construção. Este estudo ajuda ainda a compreender os motivos e os benefícios que levam as empresas a optar pelo consórcio, contribuindo ainda para uma caracterização mais completa deste modo de entrada.

A matriz de análise do consórcio, proposta neste estudo, pode contribuir para avaliar a performance deste instrumento de internacionalização ao alcance das empresas. Pelo confronto

entre as motivações que induzem à internacionalização com as lacunas que o consórcio procura suprir, poder-se-á concluir acerca da utilidade e adequação deste modo de entrada em determinada conjuntura. Na comparação entre as diferentes alternativas, o consórcio surge como a ideal perante uma sequência de condicionalismos que o colocam como a única forma de que a empresa dispõe para concretizar determinada estratégia de internacionalização. São factores como o **investimento**, o **risco**, a **flexibilidade**, a **dimensão** e as **barreiras à entrada** que funcionam como motivações à formação de consórcios e estão relacionados com as especificidades do projecto, do mercado e da empresa, conforme demonstra a esquematização da Figura 3.

Em consórcio, as empresas:

- conseguem diluir o **risco** inerente aos projectos e mercados internacionais;
- alcançam o **investimento** necessário à internacionalização;
- garantem alguma **flexibilidade** de decisão num ambiente de grande instabilidade e em constante mutação como são os mercados internacionais;
- conquistam a **dimensão** conjunta imprescindível à adjudicação e execução dos grandes projectos;
- contornam as **barreiras à entrada** instauradas pelo Governo do país de destino e pela associação dos empresários locais que dificultam a actuação externa.

problemas com que, muitas vezes, os gestores se deparam, poderá ser incluída na ponderação estratégica realizada aquando da delineação da actividade internacional das empresas. Em vez de porem de parte determinados projectos e mercados por não se acharem detentoras das forças necessárias à dissipação das suas fraquezas e à ultrapassagem das ameaças características da abordagem internacional, as empresas devem perspectivar o consórcio como o meio de acesso às novas oportunidades que se lhes colocam quotidianamente.

Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Uma das limitações deste estudo prende-se com a opção metodológica do estudo de caso. O facto de se ter enveredado pela utilização de um design de caso único pode comprometer as potencialidades de generalização analítica, dadas as especificidades da empresa estudada. Contudo, julga-se que a sua escolha permitiu desenvolver um caso adequado por dar resposta à questão de investigação e acessível por ser susceptível de compreensão. A amostra seleccionada para entrevistas poderia ter sido de maior dimensão, oferecendo portanto uma maior robustez em termos de representatividade quantitativa. O propósito do estudo centrou-se na realização de entrevistas até ao ponto de saturação, a partir do qual os dados a recolher já não acrescentam valor à investigação. Pensa-se, desta forma, que a representatividade qualitativa se cumpre, tendo as entrevistas efectuadas fornecido informação rica e possibilitado a constatação da concordância dos entrevistados em relação aos temas questionados.

O alargamento desta investigação a outros casos representativos da problemática em estudo constitui uma sugestão para trabalhos futuros, passível de preencher as lacunas ao nível da representatividade, atrás enunciadas. Poder-se-á comparar os resultados obtidos neste estudo e

conseguir uma possível corroboração dos mesmos com a inclusão de diferentes realidades empresariais. O enriquecimento das ilações retiradas deste estudo obter-se-á também mediante a sua replicação em empresas que actuam em contextos semelhantes, em termos de actividade internacional. Outra questão que poderá funcionar como ponto de partida para estudos futuros é o confronto das estratégias adoptadas pelas empresas de construção nacionais, em termos de modos de entrada, com as opções a esse nível por parte das empresas estrangeiras. Será interessante averiguar a frequência com que se coloca a opção do consórcio às construtoras internacionais. Sugere-se ainda a análise da consonância das motivações e conjunturas que conduzem essas empresas à eleição do consórcio, enquanto actuação internacional, com as que resultaram da análise realizada neste estudo. Inferir acerca do peso que cada motivação, individualmente, detém no momento da escolha do modo de entrada poderá ser outro ponto susceptível de investigação futura.

REFERÊNCIAS

- Anderson, E. e Gatignon, H. (1986), “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, No 3, pp. 23-34.
- Ashley, D. B. e Bonner, J. J. (1987), “Political Risks in International Construction”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 113, No 3, pp. 447-467.
- Badger, W. W. e Mulligan, D. E. (1995), “Rationale and Benefits Associated with International Alliances”, *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 121, No 1, pp. 100-111.
- Beamish, P. e Banks, J. C. (1987), “Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, No 2, pp. 1-16.
- Bing, L., Tiong, R. L-K, Fan, W. W. e Chew, D. A-S. (1999), “Risk Management in International Construction Joint Ventures”, *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 125, No 4, pp. 277-284.
- Brouthers, K. D. (1995), “The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry”, *Management International Review*, Vol. 35, No 1, pp. 7-28.
- Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J. e Martin, J. D. (1997), “Do Strategic Alliances Create Value?”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 46, No 2, pp.199-221.
- Chang, S. J. (1995), “International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 2, pp. 383-407.
- Das, T. K. e Teng, B-S. (1996), “Risk Types and Inter-Firm Alliance Structures”. *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No 6, pp. 827-843.

Deloitte (2008), *European Powers of Construction 2007: Surveying the landscape*. Disponível no endereço:

<URL:http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK_RE_EuropeanPowersofConstruction2007_FINAL.pdf>

El-Higzi, F. A. (2001), “International Market Entry for Construction Services”, *International Journal for Construction Marketing*, Vol. 3, No 1, pp. 1-35.

Erramilli, M. K., Agarwal, S. e Dev, C. S. (2002), “Choice between Non-Equity Entry Modes: an Organizational Capability Perspective”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No 2, pp. 223-242.

Folta, T. B. (1998), “Governance and Uncertainty: The Tradeoff between Administrative Control and Commitment”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No 11, pp. 107-1028.

Gunhan, S. e Arditi, D. (2005), “Factors Affecting International Construction”, *Journal of Construction, Engineering and Management*, Vol. 131, No 3, pp. 273-282.

Hagedoorn, J. e Narula, R. (1996), “Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering: International and Sectoral Differences”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No 2, pp. 265-284.

Han, S. H. e Diekmann, J. E. (2001), “Approaches For Making Risk-Based Go/No-Go Decision For International Projects”, *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 127, No 4, pp. 300-308.

Hennart, J-F (1991), “The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: an Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States”, *Management Science*, Vol. 37, No 4, pp. 483-497.

Ireland, R. D., Hitt, M. A. e Vaidyanath, D. (2002), “Alliance Management as a Source of Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 28, No 3, pp. 413-446.

- Kogut, B. (1988), “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No 4, pp. 319-332.
- Kogut, B. (1991), “Joint Ventures And The Option To Expand And Acquire”, *Management Science*, Vol. 37, No 1, pp. 19-33.
- Kumar, R. e Nti, K. O. (1998), “Differential learning and integration in alliance dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model”, *Organization Science*, Vol. 9, No 3, pp. 356-367.
- Ling, F. Y. Y., Ibbs, C. W. e Cuervo, J. C. (2005), “Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China”, *Construction Management and Economics*, Vol. 23, No 5, pp. 509-520.
- Luo, Y. e Park, S. H. (2004), “Multiparty Cooperation and Performance in International Equity Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No 2, pp. 142-160.
- Mota-Engil (2007a) – *Competitiveness in European Construction Industry – FIEC*, Mota-Engil, Relatório.
- Mota-Engil (2007b) – *Relatório e Contas Consolidadas 2007*, Mota-Engil, Relatório.
- Narula, R. e Dunning, J. (1998), “Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments”, *International Business Review*, Vol. 7, No 4, pp. 377-397.
- Oliver, C. (1990), “Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions”, *Academy of Management Review*, Vol. 15, Nº 2, pp. 241-265.
- Powell, W. W. (1987), “Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?”, *California Management Review*, Vol. 30, No 1, pp. 67-87.
- Raftery, J., Pasadilla, B., Chiang, Y. H., Hui, E. C. M. e Tang, B-S. (1998), “Globalization and Construction Industry Development: Implications of Recent Developments in the

- Construction Sector in Asia”, *Construction Management and Economics*, Vol. 16, No 6, pp. 729-737.
- Reddy, S. B., Osborn, R. N. e Hennart, J-F. (2002), “The Prevalence of Equity and Non-equity Cross-border Linkages: Japanese Investments and Alliances in the United States”, *Organization Studies*, Vol. 23, No 5, pp. 759-780.
- Reuer, J. J. e Arino, A. (2002), “Contractual Renegotiations in Strategic Alliances”, *Journal of Management*, Vol. 28, No 1, pp. 47-68.
- Sengupta, S. e Perry, M. (1997), “Some Antecedents of Global Strategic Alliance Formation”, *Journal of International Marketing*, Vol. 5, No 1, pp. 31-50.
- Shen, L. Y. e Wu, G. W. C. (2001), “Risk Assessment for Construction Joint Ventures in China”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 127, No 1, pp. 76-81.
- Sillars, D. N. e Kangari, R. (2004), “Predicting Organizational Success within a Project-Based Joint Venture Alliance”, *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 130, No 4, pp. 500-508.
- Strassmann, W. P. (1989), “The Rise, Fall and Transformation of Overseas Construction Contracting”, *World Development*, Vol. 17, No 6, pp. 783-794.
- Terpstra, V. e Simonin, B. L. (1993), “Strategic Alliances in the Triad: An Exploratory Study”, *Journal of International Management*, Vol. 1, No 1, pp. 4-25.
- Tiong, R. L. K. (1990), “BOT Projects: Risks and Securities”, *Construction Managements and Economics*, Vol. 8, No 3, pp. 315-328.
- Vasconcelos, P. A. de S. (1999), “O Contrato de Consórcio”, *Boletim da Faculdade de Direito*, Universidade de Coimbra, Coimbra: Coimbra Editora.

- Wang, Y. (2007), “Managerial Choice between Equity Joint Ventures and Contractual Joint Ventures in China: A Critical Test of Transaction Cost Economics and Resource-Based View”, *Asian Business and Management*, Vol. 6, No 4, pp. 355-375.
- Wang, Y. e Nicholas, S. (2007), “The Formation and Evolution of Non-Equity Strategy Alliances in China”, *Asia Pacific Journal Management*, Vol. 24, No 2, pp. 131-150.
- Welch, L. e Luostarinen, R. (1990), “Internationalization: Process of The Firm”, *International Business Operations*, Helsinki School of Economics, pp. 248-273.
- Whitla, P., Walters, P. e Davies, H. (2006), “The Use of Global Strategies by British Construction Firms”, *Construction Management and Economics*, Vol. 24, No 9, pp. 945–954.
- Williamson, O. E. (1991), “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No 2, pp. 269-296.
- Ye, S. e Tiong, R. L. K. (2000), “Government Support and Risk-Return Trade-off in China’s BOT Power Projects”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 7, No 4, pp. 412-422.
- Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications.
- Zhi, H. (1999), “Risk Management for Overseas Construction Projects”, *International Journal of Project Management*, Vol. 13, No 4, pp. 231-237.