



# Consórcios internacionais de empresas de construção civil

## O caso da Mota-Engil

por Susana Costa e Silva e Maria João de Sousa

**RESUMO:** A escolha, uso e gestão dos modos de entrada constitui uma componente crítica na estratégia de empresas internacionais que tem sido amplamente estudada ao nível do negócio internacional. Dentro dos modos de entrada, todavia, uma menor atenção tem sido dada aos modos de entrada como forma de acesso a 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 revisão de literatura relativamente a consórcios enquanto modo de entrada e instrumento de internacionalização utilizado pelas empresas de construção. Dali 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 que poderá contribuir para a compreensão do fenómeno em estudo noutros contextos. O caso permite corroborar as motivações encontradas para a formação de consórcios. O estudo termina com um conjunto de contributos, limitações e sugestões para futuras investigações.

**Palavras-chave:** Consórcio, Internacionalização, Modos de Entrada, Construção

**TITLE:** Consortia in the internationalization of construction firms – a case study

**ABSTRACT:** The choice, use and management of foreign operation modes are an important component of international business strategy, which has been widely studied within international business literature. However, amongst the entry modes, there is one that has been receiving less attention: consortia. This study intends to answer the question of «how» to internationalize, anticipating the consortium as the most feasible way for construction firms to enter in certain markets. The reasons which determine its choice are related with aspects concerning the specificity of the projects, markets and of the firm in question. In the first part of the study, is introduced the revision of literature already existing about consortia as an entry mode and a tool of internationalization used by construction firms, resulting in a framework which reveals the motivations that lead to their choice. In the second part, it is presented the case study of Mota-Engil, as a potential source of valuable information which may contribute to the understanding of the phenomenon under study. The case-study allows corroborating the motivations found to create the consortia. The study culminates with a combination of contributions, limitations and suggestions for future researches.

**Key words:** Consortia, Entry Modes, Internationalization, Construction



## TÍTULO: Consorcios internacionales de empresas de construcción civil: el caso de Mota-Engil

**RESUMEN:** La selección, uso y manejo de los modos de entrada es un componente crítico en la estrategia de las empresas internacionales que han sido ampliamente estudiados en el comercio internacional. Entre los modos de entrada, sin embargo, se ha dado menos atención a los modos de entrada como un medio de acceso a los mercados internacionales. Este estudio trata de responder a la pregunta “cómo” internacionalizar, observa al consorcio como el modo más factible de entrada en determinados mercados de las empresas de construcción. Las razones que determinan la elección tienen que ver con aspectos relativos a proyectos específicos, los mercados y la empresa de que se trate. En la primera parte de este estudio se presenta la revisión de literatura sobre los consorcios, como forma de entrada y la herramienta utilizada por la internacionalización de las empresas de construcción. Sigue una serie de análisis que pone de manifiesto las razones de su elección. La segunda parte se expone a un estudio de caso del grupo Mota-Engil, como una fuente potencial de información que puede contribuir a la comprensión del fenómeno en estudio en otros contextos. El caso permite que las motivaciones encontradas que apoyan la formación de consorcios. El estudio concluye con una serie de contribuciones, limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** Consorcio, La Internacionalización, La Entrega, La Construcción

**D**e forma a conseguir expandir a sua actuação a outros países, a empresa necessita de definir de forma clara e categórica 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 determinado contexto (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,

em Portugal, tem sido característico de um determinado sector de actividade: o sector da construção, nomeadamente na sua vertente internacional. Neste seguimento, a questão que se coloca 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* (EJV) por não envolverem a criação de uma

### Susana Costa e Silva

ssilva@porto.ucp.pt

Doutora em Marketing e Negócio Internacional (University College Dublin, Irlanda). Professora Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Directora do Mestrado em Marketing, Directora do Departamento de Marketing e Investigadora do Centro de Estudos de Gestão e Economia dessa faculdade. Consultora nas áreas de Marketing e Negócio Internacional.

*PhD in Marketing (University College Dublin, Ireland). Senior Lecturer of Economics and Management Faculty of Portuguese Catholic University, Oporto, Portugal. Director of the MSc in Marketing, Director of the Marketing Department and Researcher at CEGE of that college. Consultant in Marketing and International Business.*

Doctorada en Marketing y Negocio Internacional (University College Dublin, Irlanda). Profesora Auxiliar de la Facultad de Economía e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Directora de la Maestría en Marketing, Directora del Departamento de Marketing e Investigadora del Centro de Estudos de Gestão e Economia de la misma universidad. Consultora en las áreas del Marketing y Negocio Internacional.

### Maria João Guedes de Sousa

maria.j.guedes@gmail.com

Mestre em Marketing (UCP). Monitora da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal.

*MSc in Marketing (UCP). Tutor of Economics and Management Faculty of Portuguese Catholic University, Oporto, Portugal.*

Máster en Marketing (UCP). Monita de la Facultad de Economía y Gestión de Empresas Universidad Católica Portuguesa, Porto, Portugal.

Recebido em Novembro de 2008 e aceite em Maio de 2009.

*Received in November 2008 and accepted in May 2009.*

**A elevada frequência do recurso ao consórcio, bem como as várias situações em que este se aplica, justificam a necessidade de aprofundar o tema, sendo por isso o nosso objectivo inferir em que medida este modo de entrada potencia a internacionalização das empresas.**

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). Surge aqui 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 forma de entrada 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 o tema, sendo por isso o nosso objectivo inferir em que medida este modo de entrada potencia a internacionalização das empresas.

## Revisão de literatura

### • Os consórcios como modo de entrada

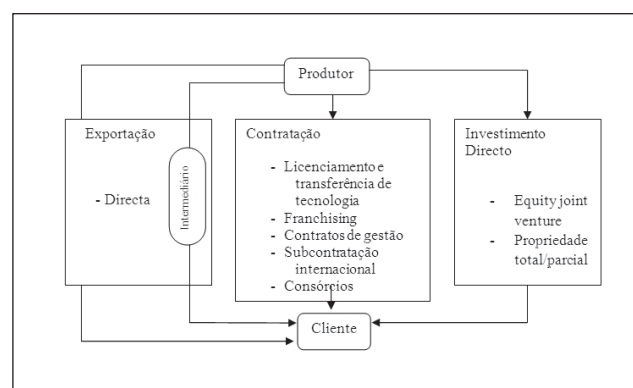
Na tentativa de melhor compreender o que é que leva as empresas a estender as suas actividades a novos mercados internacionais, procuramos focar-nos nas explicações cuja unidade de análise é a empresa. Dentro destas, uma parte importante dedicou-se essencialmente ao estudo das multinacionais e às razões que levam as empresas a tornarem-se multinacionais (Teoria do Ciclo de Vida do Produto – Vernon, 1966; Paradigma OLI – Dunning, 1971; e Teoria da Internacionalização – Buckley e Casson, 1976<sup>1</sup>).

Outras explicações, porém, assumem uma maior interactividade e dinamismo em termos de decisões, debruçando-se essencialmente sobre a concretização de acções sobre a forma como a empresa perspectiva o seu futuro em mercados internacionais (Teoria da Internacionalização por Estágios – Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e

Vahlne, 1977; e Teoria das Redes – Johanson e Mattsson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992).

Independentemente da explicação que conduz à abordagem internacional, a contratação é considerada como uma opção entre três, sendo as outras duas a exportação e o investimento directo estrangeiro (ver Figura 1).

**Figura 1**  
**Classificação básica dos modos de entrada em mercados internacionais**



De facto, 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.

Assim, podem classificar-se os modos de entrada de acordo com as variáveis controlo, risco e flexibilidade, de onde resultam três grupos:

- 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, embarcan-



do 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, requer o trabalho conjunto de duas ou mais empresas para atingir um objectivo comum. São acordos de cooperação formais entre empresas que não envolvem a partilha de capital nem a criação de uma nova entidade legal. As partes mantêm portanto a sua autonomia jurídica e estratégica.

No âmbito da tipologia das *joint ventures*, os consórcios de construção internacional podem ser definidos:

- quanto à nacionalidade: tanto podem ser apenas constituídos por empresas nacionais, como englobar também empresas internacionais. Este aspecto depende em grande parte das especificidades dos mercados onde a empresa pretende realizar a sua incursão;
- quanto à participação financeira: consideram-se *non-equity joint ventures*, 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 excepções 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: consideram-se *non-corporate joint ventures*, 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: consideram-se *joint ventures* 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*. Por outro lado, sendo uma figura jurídica relativamente comum em Portugal, não o é noutros países, merecendo portanto a nossa atenção a realidade neste país.

#### • 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 serviços 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.

**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. 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.**

Por outro lado, há factores que impulsionam o crescimento internacional das empresas desta indústria, como é o caso da assistência governamental sob a forma de tratados económicos que reduzem as barreiras do comércio, dos programas de assistência à exportação e dos pacotes de ajuda (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 fac-

tores 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).

Como já se disse, na literatura existente é dado pouco relevo ao estudo dos consórcios, enquanto modo de entrada. O foco está reservado às EJV, 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 de um possível trade-off entre controlo e compromisso de recursos, já que o que acontece é que, 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, por isso, frequentemente escolhido por cumprir uma série de objectivos e se enquadrar nas restrições que se colocam às empresas de construção, dadas suas características intrínsecas, como se procura demonstrar na Figura 2.

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 em consórcios para contribuir com recursos

físicos, de capacidade, de experiência ou de financiamento (Badger *et al.*, 1995; Chan *et al.*, 1997) necessários à 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).

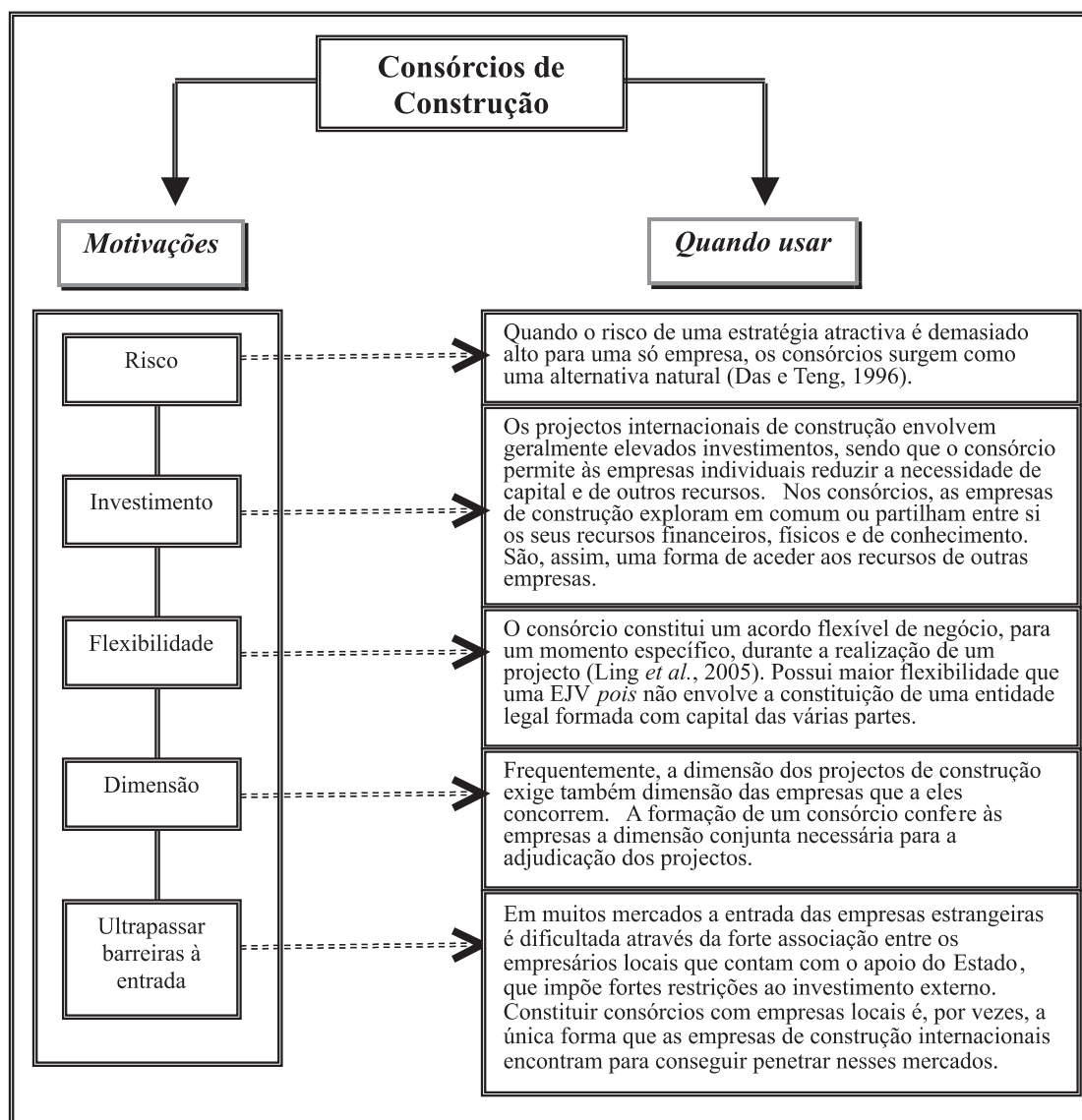
Este modo de entrada funciona ainda como uma forma de ultrapassar as barreiras à entrada impostas, em muitos mercados, pelas empresas locais que se unem de forma a dificultar o acesso da concorrência externa. Ao constituírem consórcios com parceiros locais, as empresas estrangeiras conseguem obter um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

## Metodologia

Pretende-se compreender o processo pelo qual os eventos e as acções ocorrem. Neste seguimento, o estudo de caso representa-se como uma solução a seguir, já que, neste caso, o grau de controlo exercido pelo investigador sobre os eventos não existe, e uma vez que o estudo se centra num fenómeno actual no seu contexto natural (Yin, 1994). Para além disso, a necessidade de recolher informação detalhada junto dos gestores de topo revelou-se como a via mais apropriada a seguir em termos de metodologia de investigação qualitativa (Whitla *et al.*, 2006).

Já no que diz respeito à 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 daquela empresa. Os consórcios são tradicionalmente encarados como sendo, frequentemente, a única opção de entrada nalguns merca-

**Figura 2**  
**Motivações para a escolha do consórcio no sector da construção**



dos. Assim, 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 acções de gestão em áreas afins.

### O caso da Mota-Engil

A construção constitui o sector que mais emprego gera, a nível europeu, dado que dele dependem actualmente 26

milhões de trabalhadores, directa ou indirectamente<sup>2</sup>. O alargamento da União Europeia a muitos dos países do ex-Bloco de Leste tem levado à 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 então 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 de segurança.

Por outro lado, em África, o grande boom da construção tem-se verificado em Angola, até ao ano passado 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 naquelas empresas é essencialmente decorrente da utilização de mão-de-obra chinesa de baixo custo, da oferta de serviços em 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 portfólio integrado de negócios centrado na cadeia de valor da construção com níveis de desempenho alinhados com as melhores práticas internacionais. Líder no mercado nacional, o grupo ocupa, a nível europeu, a 67.ª posição no *ranking* das maiores empresas no sector da construção<sup>3</sup>. O mercado internacional representava, em 2007, 43% da actividade de construção do grupo<sup>4</sup>, actualmente presente em 20 países.

Na estratégia do grupo Mota-Engil, os consórcios constituem meios singulares de abordagem dos mercados sob determinadas circunstâncias que formam um conjunto de motivações, tal como foi atrás descrito na Figura 1. Por seu lado, a Figura 3 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. (ver Figura 3, p. 58).

#### • O 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»<sup>5</sup>, 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

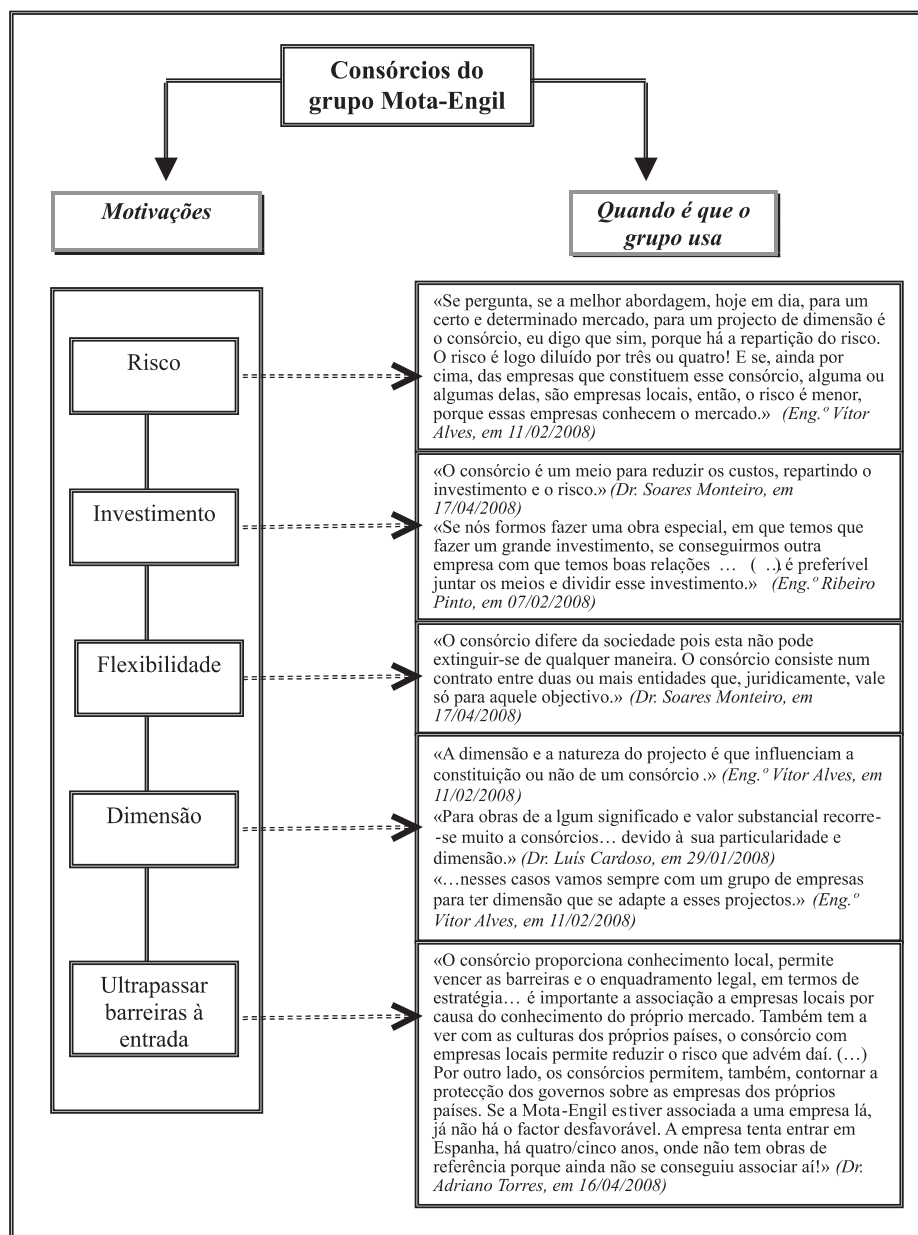
Os projectos de grande dimensão exigem um nível substancial de investimento em termos de recursos, que uma só empresa nem sempre é capaz de colmatar. A solução encontrada pelo grupo é a de, em conjunto com outras empresas especializadas, formar um consórcio forte para reunir recursos financeiros, físicos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

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 de 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 materializá-la sob a forma de um contrato flexível que lhe permita dissolvê-la, sem restrições, aquando

**Figura 3**  
**Motivações do grupo Mota-Engil para a escolha do consórcio**



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 EJV.

Frequentemente, o consórcio funciona para a Mota-Engil como «porta» de entrada em determinados países. O objectivo é angariar conhecimento local e procurar estabelecer



**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, 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.**

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, nem sempre a Mota-Engil 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 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 as empresas estrangeiras trazem para o consórcio um grande nível de *expertise* em termos financeiros, tecnológicos e de gestão (Rafferty *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. A explicação pode residir no facto de esta empresa ter anteriormente formado um consórcio com a Somague, que é espanhola. Porventura daí terá surgido o convite feito à Martifer para trabalhar em Espanha.

O envolvimento estatal neste sector é elevado, tendo sido



**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.**

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.

## Conclusão

### • Principais contributos

A nível científico, este estudo contribui 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. Esta investigação 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 artigo pode contribuir para avaliar a *performance* deste instrumento de internacionalização ao alcance das empresas. Pelo confronto entre as motivações que levam à internacionaliza-

ção com as lacunas que o consórcio procura suprir, poder-se-á concluir acerca da utilidade e adequação deste modo de entrada face a determinada conjuntura. Assim, na comparação entre as diferentes alternativas, o consórcio surge como a ideal perante uma sequência de condicionalismos que o colocam como a única forma 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 4 (ver p. 61).

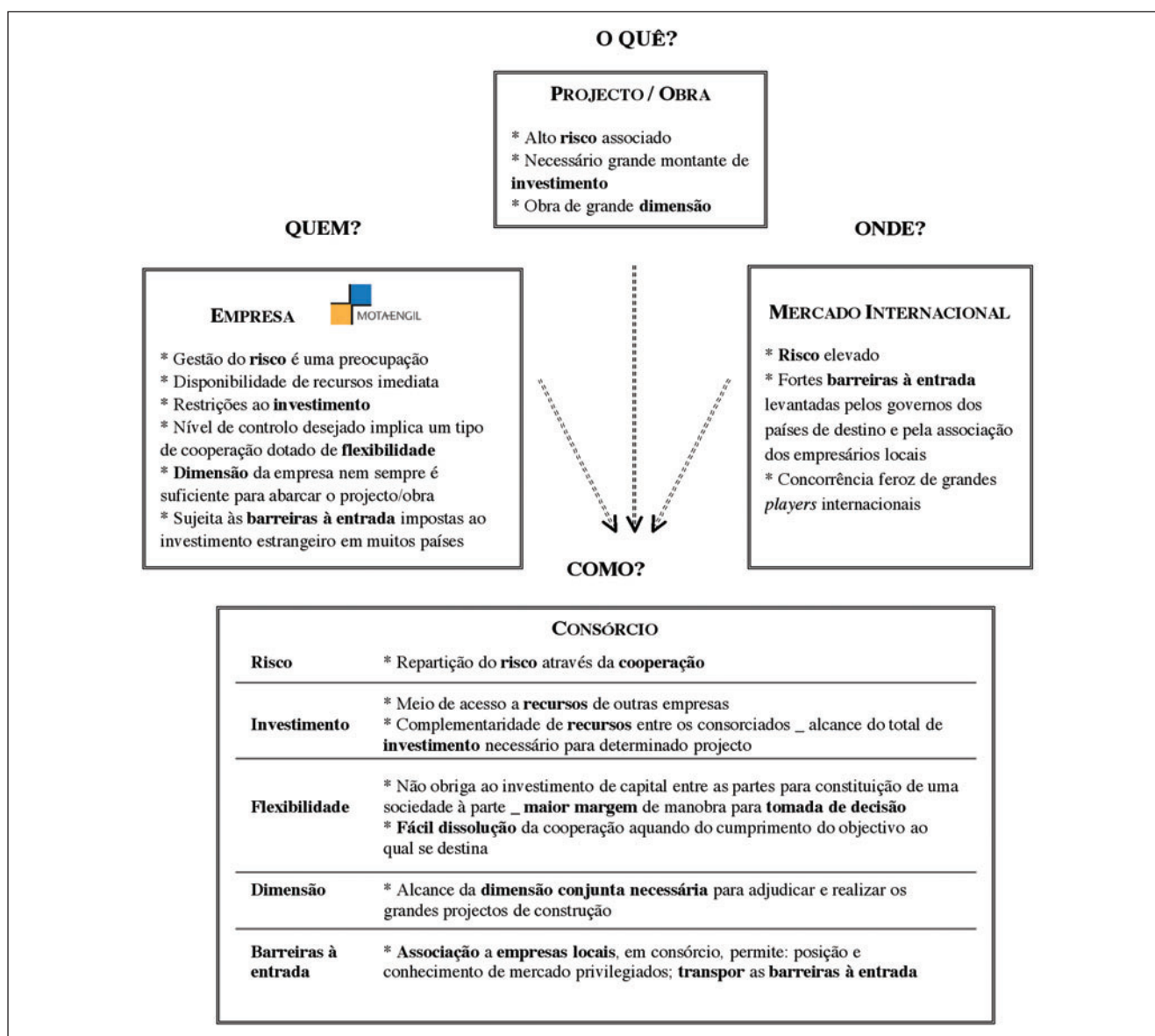
Em consórcio, as empresas:

- 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.

Enquanto modo de entrada, o consórcio possibilita a internacionalização, visto constituir uma ferramenta de ajuste da empresa às condicionantes internas e externas da sua expansão a novos mercados. Este facto pode representar uma importante implicação deste estudo ao nível da gestão. Esta perspectiva, segundo a qual este modo de entrada pode funcionar como solução para os 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 colocarem 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.

Figura 4  
Matriz de análise dos consórcios



• **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 maior compreensão.

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 infor-



mação 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 pode obter-se mediante a 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. ■

## Notas

1. Para mais desenvolvimentos sobre as teorias explicativas da internacionalização, ver Lorga (2003), **Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias**, Editorial Verbo, Lisboa.
2. In Mota-Engil, 2007a.
3. In Deloitte, 2008.
4. In Mota-Engil, 2007b.
5. O termo «obras de arte», na actividade de construção, refere-se a pontes, viadutos e túneis.

## Referências bibliográficas

- ANDERSON, E. e GATIGNON, H. (1986), «Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions». *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n.º 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, n.º 3, pp. 447-467.
- AXELSSON, B. e J. J. (1992), «Foreign market entry: the textbook versus the network view». In B. A. Easton e. G. (Ed.), **Industrial**

**Networks: A New View of Reality**, Routledge, Londres.

BADGER, W. W. e MULLIGAN, D. E. (1995), «Rationale and benefits associated with international alliances». *Journal of Construction Engineering & Management*, vol. 121, n.º 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, n.º 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, n.º 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, n.º 1, pp. 7-28.

BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. (1976), **The Future of the Multinational Enterprise**. Holmes & Meier, Nova Iorque.

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, n.º 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, n.º 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, n.º 6, pp. 827-843.

DELOITTE (2008), «European powers of construction 2007: surveying the landscape». Disponível no endereço na web: [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK\\_RE\\_EuropeanPowersofConstruction2007\\_FINAL.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK_RE_EuropeanPowersofConstruction2007_FINAL.pdf).

DUNNING, J. H. (1971), **The Multinational Enterprise**. Allen and Unwin, Londres.

EL-HIGZI, F. A. (2001), «International market entry for construction services». *International Journal for Construction Marketing*, vol. 3, n.º 1, pp. 1-35.

ERRAMILI, 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, n.º 2, pp. 223-242.

FOLTA, T. B. (1998), «Governance and uncertainty: the tradeoff between administrative control and commitment». *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.º 11, pp. 107-1028.

GUNHAN, S. e ARDITI, D. (2005), «Factors affecting international construction». *Journal of Construction, Engineering and Management*, vol. 131, n.º 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, n.º 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, n.º 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, n.º 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, n.º 3, pp. 413-446.



- JOHANSON, J. e MATSSON, L.-G. (1988), «Internationalization in industrial system: a network approach». In N. Hood e J.-E. Vahlne (Eds.), **Strategies in Global Competition**, Croom Helm, Kent.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J.-E. (1977), «The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL (1975), «The internationalization of the firm: four Swedish cases». *Journal of Management Studies*, vol. 12, n.º 3, pp. 305-322.
- KOGUT, B. (1988), «Joint ventures: theoretical and empirical perspectives». *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.º 4, pp. 319-332.
- KOGUT, B. (1991), «Joint ventures and the option to expand and acquire». *Management Science*, vol. 37, n.º 1, pp. 19-33.
- KUMAR, R. e NTL, K. O. (1998), «Differential learning and integration in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model». *Organization Science*, vol. 9, n.º 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, n.º 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, n.º 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, n.º 4, pp. 377-397.
- OLIVER, C. (1990), «Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions». *Academy of Management Review*, vol. 15, n.º 2, pp. 241-265.
- POWELL, W. W. (1987), «Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?». *California Management Review*, vol. 30, n.º 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, n.º 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, n.º 5, pp. 759-780.
- REUER, J. J. e ARINO, A. (2002), «Contractual renegotiations in strategic alliances». *Journal of Management*, vol. 28, n.º 1, pp. 47-68.
- SENGUPTA, S. e PERRY, M. (1997), «Some antecedents of global strategic alliance formation». *Journal of International Marketing*, vol. 5, n.º 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, n.º 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, n.º 4, pp. 500-508.
- STRASSMANN, W. P. (1989), «The rise, fall and transformation of overseas construction contracting». *World Development*, vol. 17, n.º 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, n.º 1, pp. 4-25.
- TIONG, R. L. K. (1990), «BOT projects: risks and securities». *Construction Management and Economics*, vol. 8, n.º 3, pp. 315-328.
- VASCONCELOS, P. A. de S. (1999), «O contrato de consórcio». *Boletim da Faculdade de Direito*, Universidade de Coimbra, Coimbra Editora, Coimbra.
- VERNON, R. (1966), «International investment and international trade in the product cycle». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, n.º 2, pp. 190-207.
- 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, n.º 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, n.º 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, n.º 9, pp. 945-954.
- WILLIAMSON, O. E. (1991), «Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives». *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n.º 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, n.º 4, pp. 412-422.
- YIN, R. (1994), «Case study research: design and methods». 2.ª Ed., *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, n.º 4, pp. 231-237.