

**Caixa 1****Formas Contratuais de Operação Internacional**

<b>Contrato de Licença</b>	Acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos ( <i>know-how</i> ) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de <i>royalties</i> . Os contratos de licença podem incluir também a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação pessoal.
<b>Contrato de Franchising</b>	Acordo pelo qual uma empresa (franqueador ou <i>franchisor</i> ) concede a outra (franqueado ou <i>franchisee</i> ) o direito de explorar, sob uma imagem e num contexto e espaço claramente definidos, um determinado negócio. O <i>franchising</i> aplica-se sobretudo à prestação de serviços, embora se venha desenvolvendo também o <i>franchising</i> industrial.
<b>Contrato de Gestão</b>	Acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais.
<b>Contrato de Fornecimento de Infraestruturas ou de Unidades Industriais</b>	Acordo, estabelecido individualmente ou em consórcio, de fornecimento de infraestruturas diversas (estrada, pontes, portos, barragens, unidades de tratamento de efluentes, etc.) ou de unidades industriais prontas a funcionar ( <i>unidades chave-na-mão</i> ). Por vezes a empresa fornecedora encarrega-se também da gestão corrente da unidade industrial ( <i>contratos produto-na-mão</i> ) ou mesmo da comercialização dos produtos fabricados ( <i>contratos mercado-na-mão</i> ).
<b>Contrato de Prestação de Assistência Técnica</b>	Acordo relativo à prestação de assistência técnica personalizada incidindo sobre produtos, processos de fabrico, organização da produção ou aspectos comerciais, contra determinada remuneração, normalmente fixada em função da duração dos serviços prestados.
<b>Contrato de Prestação de Serviços de Engenharia</b>	Acordo relativo à prestação de serviços de concepção, adaptação ou modernização de unidades industriais (engenharia de base) ou de determinados aspectos específicos (engenharia de detalhe).
<b>Fabricação sob Contrato e Sub-contratação</b>	Acordos pelos quais uma empresa (contratante ou empresa principal) confia a outra (sub-contratada) o fabrico, segundo orientações definidas, de determinados componentes ou produtos, conservando a primeira responsabilidade económica final <sup>6</sup> .
<b>Alianças</b>	Trata-se de um conjunto diversificado de acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes. Alguns tipos de alianças envolvem a participação no capital, como é o caso das participações cruzadas ou das <i>joint-ventures</i> . Nesta secção, porém, concentramos-nos nos acordos nas alianças que não estão associadas a participações societárias.

<sup>6</sup> Alguns autores, como Luostarinen e Welch, estabelecem uma distinção entre fabricação sob contrato e sub-contratação. A primeira seria reservada para os produtos e a segunda para os componentes. Pareceu-nos preferível não proceder aqui a esta separação, uma vez que na linguagem corrente de gestão em Portugal o termo sub-contratação é indiscriminadamente aplicado a produtos e componentes.

**CAPÍTULO 8**  
**CONTRATOS DE**  
***GESTÃO***

# CONTRATO DE GESTÃO

Acordo pelo qual uma Empresa assume, contra remuneração, a gestão de um negócios do qual não detém a propriedade

# **CONTRATO DE GESTÃO**

## **PRINCIPAIS ÁREAS**

- **INDÚSTRIA EXTRACTIVA**
- **HOTELARIA**
- **INFRAESTRUTURAS** (portos, aeroportos, pontes, autoestradas)

# ***ELEMENTOS PRINCIPAIS DO ACORDO***

- ❖ Âmbito dos Serviços prestados
- ❖ Responsabilidades das Partes
- ❖ Pagamentos ( Remuneração Básica, Remuneração Variável, Pagamento de serviços adicionais)
- ❖ Duração

# CONTRATOS DE GESTÃO: A PERSPECTIVA DO CONTRATADO

- ❖ Ultrapassagem das dificuldades de entrada
- ❖ Menores custos e riscos face ao IDE
- ❖ Menor empenhamento financeiro
- ❖ Estratégia de Teste ('Stepping-Stone')
- ❖ Modelo de Negócio

# PRINCIPAIS PROBLEMAS

- ❑ Criação de um concorrente
- ❑ Dificuldade de controlo
- ❑ Situação financeira do proprietário
- ❑ Interferência governamental
- ❑ Inadequação de expectativas
- ❑ '*Obsolescing Bargains*'

# DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Recrutamento de pessoal
- Desenvolvimento das relações e ultrapassagem de divergências



# **CAPÍTULO 9**

## **PROYECTOS INTERNACIONALES**

# PRINCIPAIS ACTORES

- ❖ Contratante (frequentemente o Estado ou entidades públicas)
- ❖ *Main Contractor* ( responsável pelo fornecimento da unidade fabril/ infraestrutura em causa)
- ❖ Contratantes secundários ( fornecedores de componentes ou de prestações de serviços, actuando frequentemente como sub-contratados)

# ***CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DOS PROJECTOS***

- ✓ Descontinuidade
- ✓ Carácter único da unidade
- ✓ Complexidade
- ✓ Risco e Incerteza

# FASES DO PROJECTO

- ✓ Prospecção do mercado e criação de redes
- ✓ Marketing
- ✓ Criação de consórcio/ rede (com envolvimento de parceiros locais)
- ✓ Bidding (e lobbying)
- ✓ Realização do projecto
- ✓ Eventualmente, acompanhamento da fase operacional

# FORNECIMENTO DE UNIDADES INDUSTRIAIS COMPLETAS

BASIC  
ENGINEERING

DETAILED  
ENGINEERING

PROCUREMENT

CONSTRUCTION

START  
OPERATIONS

SUPERVISE  
OPERATIONS

PRODUCT ACQUIS. /  
MARKETING

TURN - KEY



PRODUCT - IN - HAND



MARKET - IN - HAND



# **CONTRATOS B.O.T.**

- BUILD
- OPERATE
- TRANSFER

# **CAPÍTULO 10**

## **SUB-CONTRATAÇÃO**

# CONCEITOS

❖ Sub-contratação Internacional

❖ *Out-sourcing*

❖ *Off-shoring*



# ÂMBITO

- ❖ Perspectiva Tradicional: Ênfase nos Custos
- ❖ Perspectiva Actual: crescente relevância da especialização e flexibilidade; conjugação da produção de bens e da prestação de serviços especializados
- ❖ O caso dos serviços de informação: o caso de Bangalore e o desenvolvimento internacional da Wipro

# FACTORES DE DESENVOLVIMENTO

- ✓ Diferenças de custos
- ✓ Liberalização do comércio Mundial
- ✓ Redução custos de transportes e comunicações
- ✓ Desenvolvimento de Zonas Francas de Exportação
- ✓ Redefinição das fronteiras das empresas
- ✓ Papel dos Retalhistas
- ✓ Especialização Dinâmica

# PRINCIPAIS CUSTOS E RISCOS

- Custos adicionais
- Cumprimento condições de entrega (qualidade, tempos...)
- Identificação de parceiros de confiança
- Conjugação de contribuições
- Criação de concorrentes