

CAPÍTULO 11

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS MODOS DE OPERAÇÃO

11.1 A SELECÇÃO DOS MODOS DE OPERAÇÃO

FACTORES DE SELECÇÃO

- ❖ Capacidades e Restrições Internas
- ❖ Aspectos Ambientais dos Países de Destino
- ❖ Aspectos Relacionais
- ❖ Oportunidades/ Pressões Competitivas
- ❖ Factores de oportunidade (Abordagens externas, Oportunidades de negócio)

FACTORES DA OPÇÃO ENTRE OS MODOS DE ACTUAÇÃO INTERNACIONAL

FACTOR		Favorece em regra:				
		Exportação	Contratos de Licença	Contratos de Serviços ¹	Filial Comercial	Filial Produtiva
(A) INTERNOS À EMPRESA						
<i>Disponibilidade de Recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada • Substancial 	X	X	X	X	X
<i>Experiência Internacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada • Substancial 	X	X		X	X
<i>Empenhamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido • Elevado 	X	X	X	X	X
<i>Tipo de Produtos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciados • Standard 	X			X	X
<i>Características dos Produtos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivos em Serviço • Não Intensivos em Serviços 	X		X	X	X
<i>Necessidade de Adaptação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida • Elevada 	X	X		X	X
(B) RELACIONAIS						
<i>Iniciativa de Negócio</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa • Parceiro Local 	X			X	X
<i>Identificação Parceiros Locais Adequados</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil • Difícil 	X	X	X	X	X
<i>Relação Anterior com os Clientes no País de Destino</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existente • Não existente 	X	X	X	X	X
(C) ASPECTOS AMBIENTAIS (PAÍS DE ORIGEM)						
<i>Dimensão do mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Grande 	X			X	X
<i>Ambiente Competitivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atomístico • Oligopolístico 	X			X	X
<i>Custos de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzidos • Elevados 	X	X	X	X	X
<i>Condições Infraestruturas de Apoio</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Boas • Insuficientes 	X	X		X	X
<i>Condições Expansão de Negócios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Boas • Insuficientes 	X			X	X
<i>Política Govern. face ao Investimento no Exterior</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Favorável • Desfavorável 	X	X	X	X	X
(D) ASPECTOS AMBIENTAIS						
<i>Dimensão do Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Grande 	X	X		X	X
<i>Ambiente Competitivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atomístico • Oligopolístico 	X			X	X
<i>Custos de Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzidos • Elevados 	X	X		X	X
<i>Infraestrutura Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Boa • Insuficiente 	X			X	
<i>Política Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proteccionista • Liberal 	X	X	X	X	X
<i>Política de Investimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Restritiva • Liberal 	X	X	X		X
<i>Política Cambial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Restritiva • Liberal 	X	X	X	X	X
<i>Distância Geográfica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Grande 	X	X	X	X	X
<i>Distância Cultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Grande 	X	X	X	X	X
<i>Dinamismo da Economia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido • Elevado 	X	X		X	X
<i>Risco Político</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido • Elevado 	X	X	X	X	X

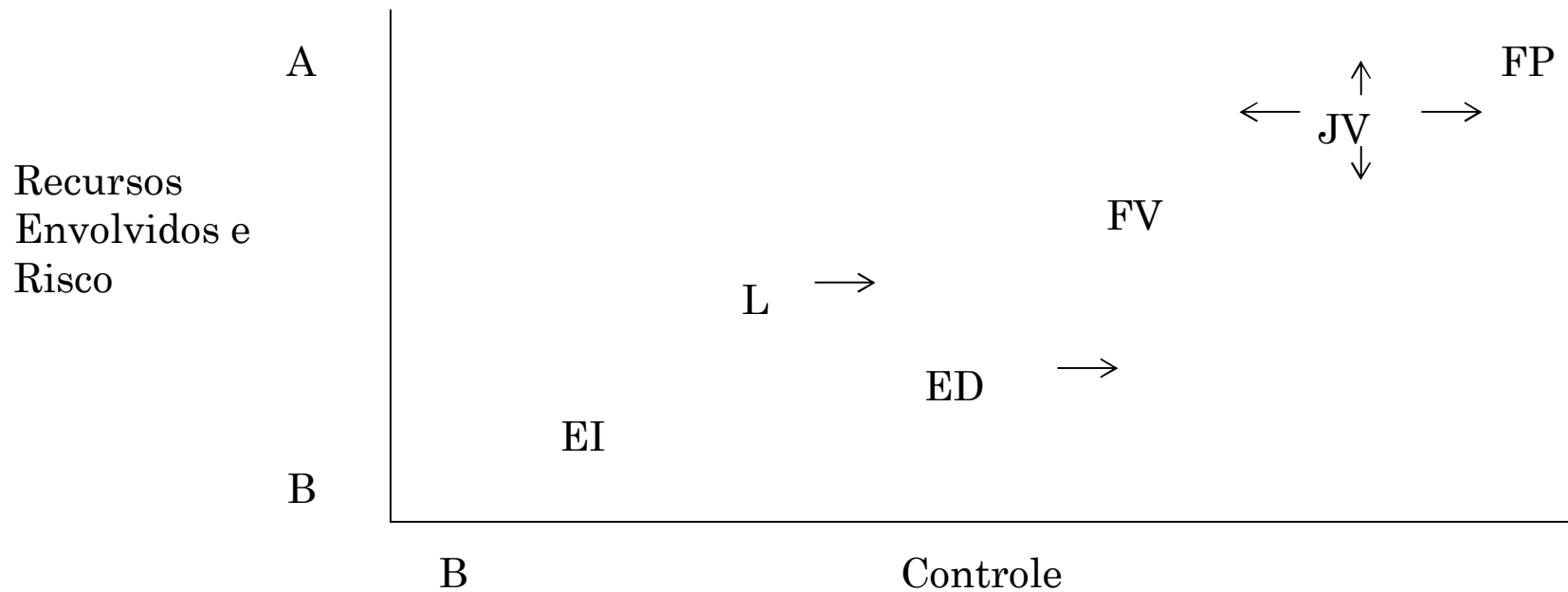
¹Inclui Contratos de *Franchising*, de Gestão e de Fornecimento de Unidades Industriais

Fonte: Construído com base em Franklin R. Root, *Entry Strategies for International Market*, N. Iorque, Lexington Books, pp36/38

Quadro 10 - Factores de Opção entre Modos de Operação Internacional

11.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO INCREMENTAL

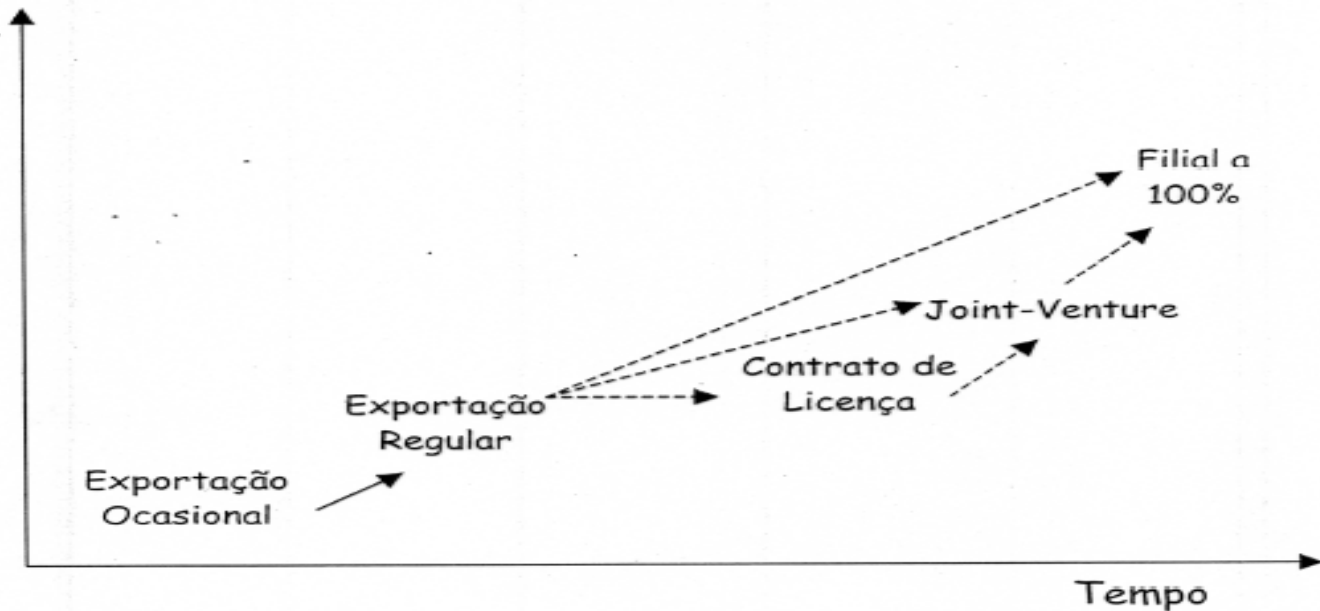
MATRIZ DE ANÁLISE DAS FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL



PROCESSO DE REFORÇO DO CONHECIMENTO DOS MERCADOS

Genericamente

Envolv°
Recursos



Conhecimento Mercado

Conhecimento Reduzido Percepção de oportunidades p/ locais Insuficiente domínio específico mercado local Conhecimento Mercado Local

11.3 DETERMINANTES DA MUDANÇA DE MODOS DE OPERAÇÃO

RAZÕES DA MUDANÇA DE MODOS DE OPERAÇÃO

- Correção de erros de avaliação iniciais
- Processos de aprendizagem
- Adaptação à alteração das circunstâncias
- Resposta ao sucesso obtido
- Evolução da estratégia internacional

OS PROBLEMAS DA MUDANÇA DE MODO DE OPERAÇÃO

- Rescisão de contratos (Indemnizações, Custos processuais)
- Clientes fidelizados pelo ex-parceiro
- Acções negativas desenvolvidas pelo ex-parceiro
- Riscos de Reputação
- Efeitos negativos da dissolução de laços

**11.4 PLANEAMENTO E
IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS DO
MODO DE OPERAÇÃO INCREMENTAL**

MUDANÇAS DO MODO DE OPERAÇÃO

- ❖ Os limites do planejamento
- ❖ A vantagem da flexibilidade
- ❖ A importância do desempenho

PRINCIPAIS ASPECTOS A CONSIDERAR

- A importância da flexibilidade na relação e na contratação
- Envolver ou abandonar o parceiro?
- Lógicas '*Stepping-Stone*'
- As *Joint-Ventures* como opções
- O desempenho do negócio como elemento decisivo: da procura de novas soluções a “em equipa que ganha não se mexe”

11.5 ESTRATÉGIAS DE COMBINAÇÃO DE MODOS DE OPERAÇÃO

COMBINANDO MODOS DE OPERAÇÃO

- ❖ Licença + Exportação
- ❖ *Franchising* + Exportação
- ❖ Licenças + Sub-contratação
- ❖ Fornecimento de unidades industriais + Licenças
- ❖ Fornecimento de unidades industriais + Sub-contratação
- ❖ *Joint - Ventures* + (Exportação) + (Licenças)
- ❖ Emparelhamento de *Joint - Ventures*

VANTAGENS DA COMBINAÇÃO DE MODOS

- ❖ Reforço de relações
- ❖ Rendimentos múltiplos
- ❖ Controlo do comportamento do parceiro
- ❖ Exploração de oportunidades múltiplas