

# **CAPÍTULO 8**

## **OUTROS MODOS CONTRATUAIS**

<b>Caixa 1</b>	
<b>Formas Contratuais de Operação Internacional</b>	
<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 joint-ventures. 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.

# 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 SECTORES DE OCORRÊNCIA**

- **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 DA EMPRESA CONTRATADA

- ❖ 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

# **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

# SUB-CONTRATAÇÃO



# CONCEITOS

❖ Sub-contratação Internacional

❖ *Out-sourcing*

❖ *Off-shoring*

# *OFFSHORING E OUTSOURCING*

<b>Internalização Nacional (Não há <i>Outsourcing</i> nem <i>Offshoring</i>)</b>	<b><i>Offshoring</i> 'Cativo' (Actividades Internalizadas Internacionalmente)</b>
<i>Outsourcing</i> (Externalização das Actividades)	<i>Outsourcing</i> Internacional

# 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

# **CADEIAS DE VALOR INTERNACIONAIS**

# A IMPORTÂNCIA DAS CVG

- ❑ Cerca de 60% do comércio mundial respeita a produtos intermédios.
- ❑ Esta fragmentação da produção tem lugar no âmbito de cadeias de valor (designadas por CV) envolvendo o fabrico de produtos intermédios e a sua integração em produtos finais.
- ❑ As CV correspondem a sistemas de produção internacionais correspondentes a sistemas complexos ou a cadeias sequenciais, cujo âmbito pode ser global (CVG), regional ou envolver apenas 2 países.
- ❑ As CVG são tipicamente organizadas e coordenadas por Empresas Multinacionais.
- ❑ As CVG são particularmente relevantes nas indústrias automóvel, de material electrónico, de maquinaria e de têxteis e vestuário.

# CVG: PERSPECTIVAS EMPRESARIAL E NACIONAL

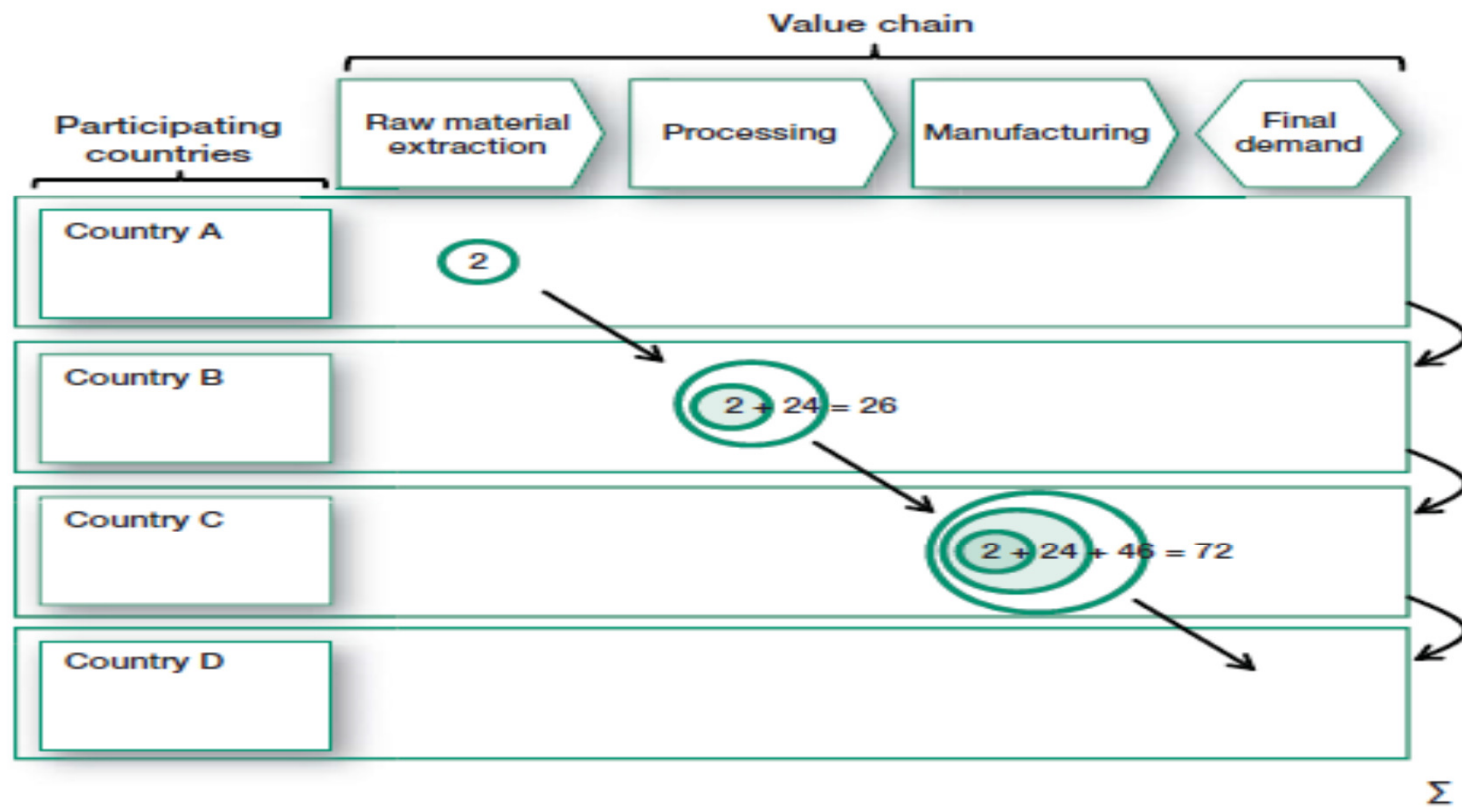
**Table IV.1. Perspectives on GVCs**

	<b>International Business “Firm perspective”</b>	<b>Economics “Country perspective”</b>
<b>Defining concepts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GVCs are defined by <i>fragmented</i> supply chains, with internationally dispersed tasks and activities <i>coordinated</i> by a lead firm (a TNC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GVCs explain how exports may incorporate imported inputs; i.e. how exports include foreign and domestically produced <i>value added</i>.</li> </ul>
<b>Scope</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GVCs are present predominantly in industries characterized by such supply chains, with typical examples including electronics, automotive and textiles (although the scope is widening to agriculture and food and offshore services, among others).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GVCs and value added trade, by design and by the necessities of statistical calculation, encompass <i>all trade</i>; i.e. all exports and imports are part of a value chain.</li> </ul>
<b>Role of investment and trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investment and trade are complementary but alternative modes of international operation for firms; i.e. a firm can access foreign markets or resources by establishing an affiliate or through trade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investment is needed to build export capacity (i.e., it creates the factors of production required to generate value added exports); both investment and value added in exports are GDP contributors.</li> </ul>

Source: UNCTAD.

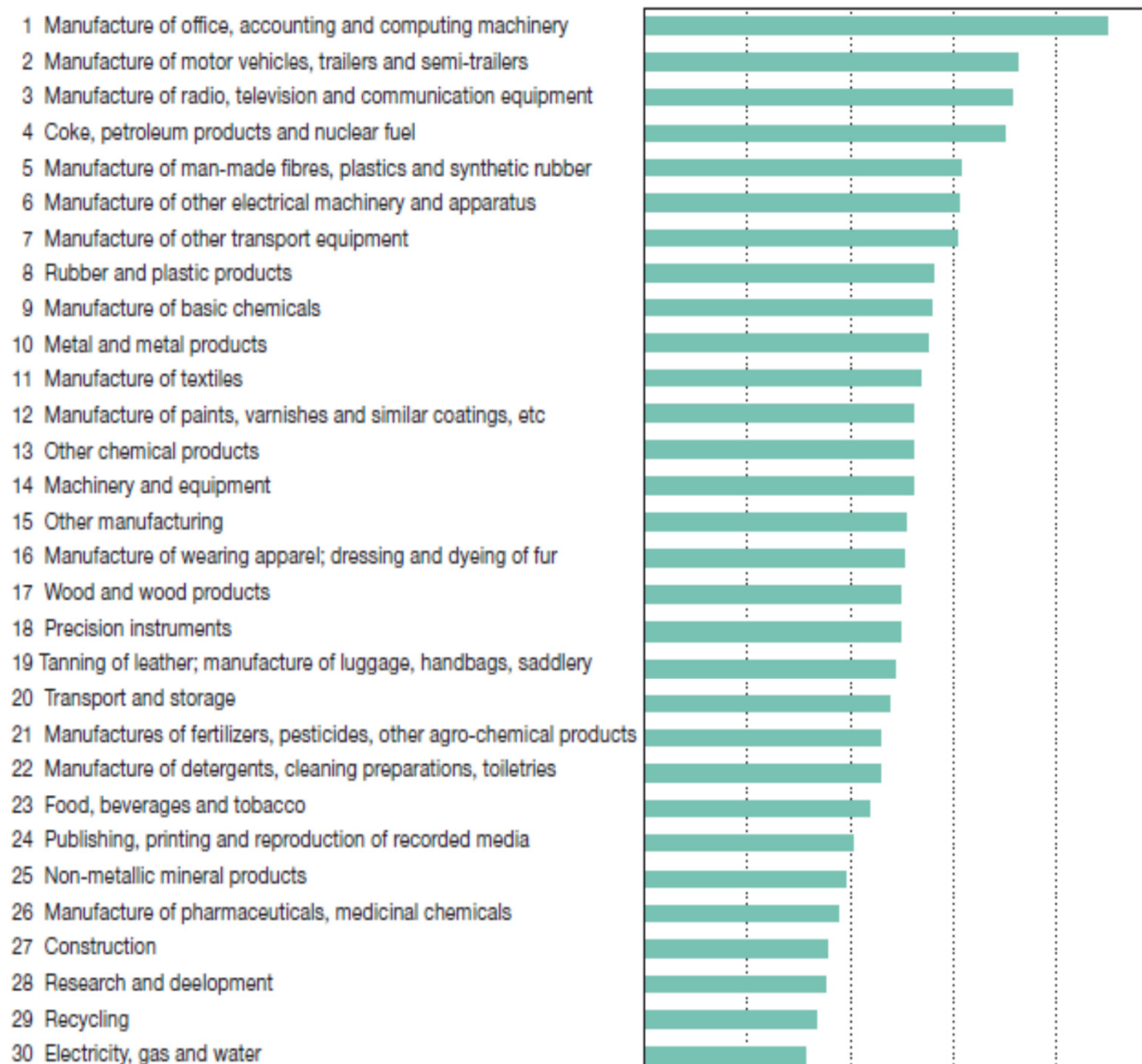


**Figure IV.1. Value added trade: how it works**

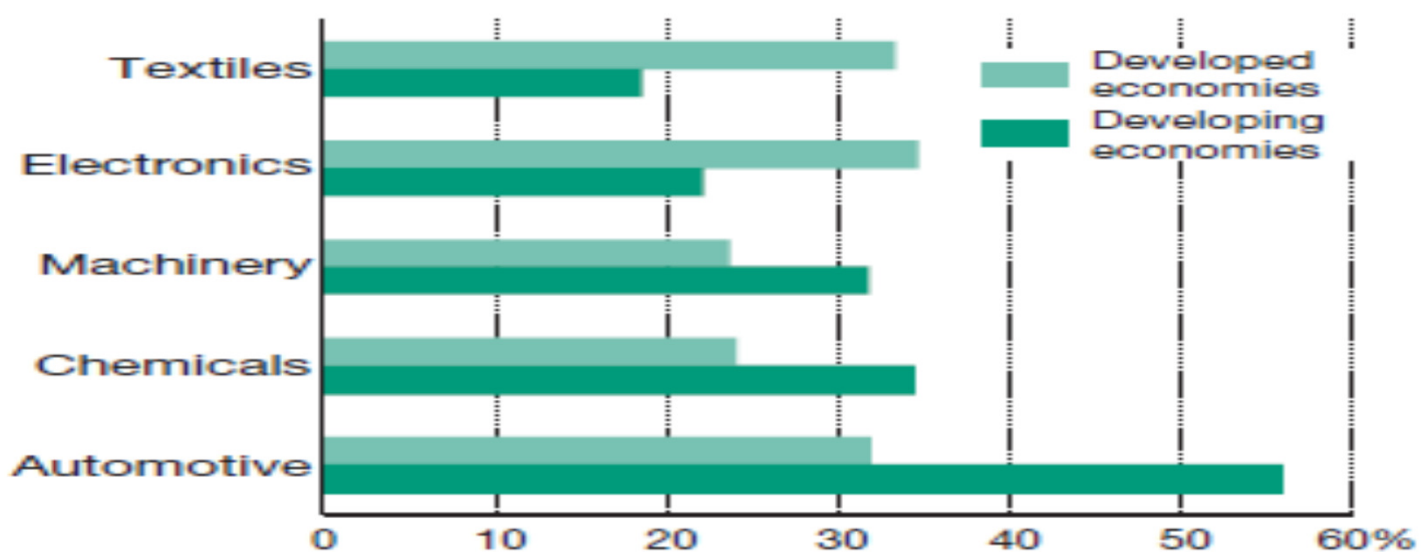


Source: UNCTAD.

**Figure IV.4. Share of foreign value added in exports, selected industries, 2010**



**Figure IV.5. Share of foreign value added in exports, developed and developing economies, selected industries, 2010**



Source: UNCTAD-Eora GVC Database.