

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

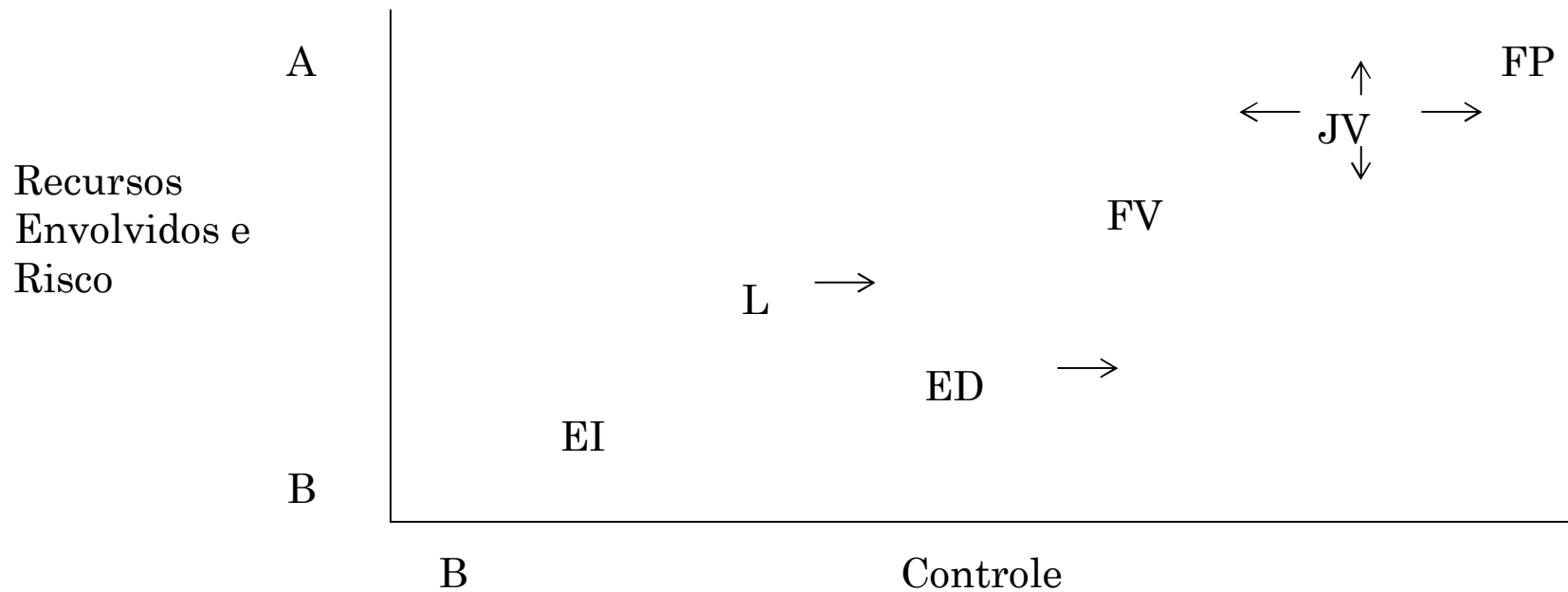
¹Inclui Contratos de *Franchising*, de Gestão e de Fornecimento de Unidades Industriais

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

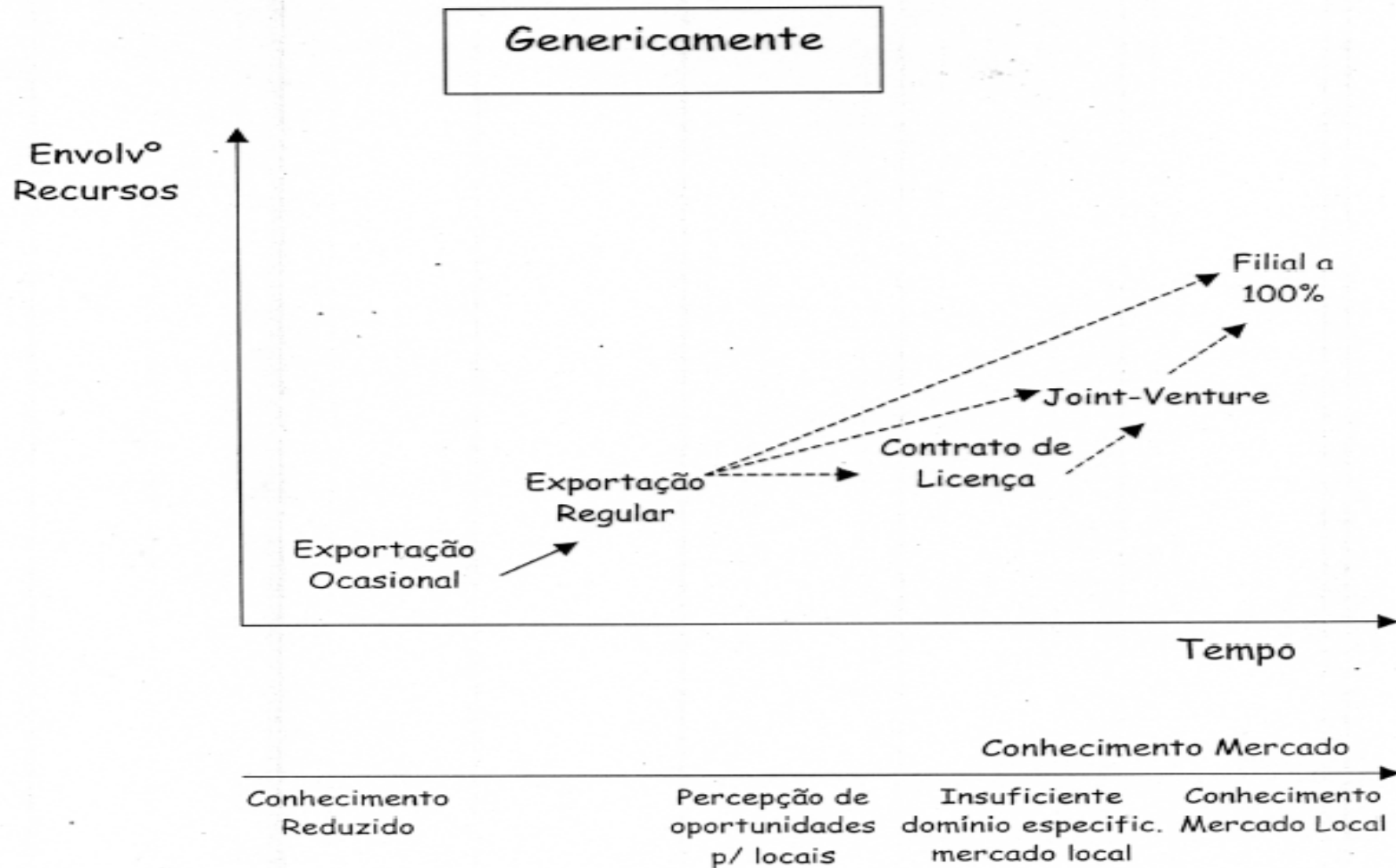
Quadro 10 - Factores de Opção entre Modos de Operação Internacional

11.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO INCREMENTAL

MATRIZ DE ANÁLISE DAS FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL



PROCESSO DE REFORÇO DO CONHECIMENTO DOS MERCADOS



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