

# **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	Exportação	Favorece em regra:			Filial Comercial	Filial Produtiva
		Contratos de Licença	Contratos de Serviços <sup>1</sup>			
<b>(A) INTERNOS À EMPRESA</b>						
<i>Disponibilidade de Recursos</i>	• Limitada • Substancial	X	X	X		
<i>Experiência Internacional</i>	• Limitada • Substancial	X	X		X	X
<i>Empenhamento</i>	• Reduzido • Elevado	X	X	X	X	X
<i>Tipo de Produtos</i>	• Diferenciados • Standard	X			X	X
<i>Características dos Produtos</i>	• Intensivos em Serviço • Não Intensivos em Serviços	X		X	X	X
<i>Necessidade de Adaptação</i>	• Reduzida • Elevada	X	X		X	X
<b>(B) RELACIONAIS</b>						
<i>Iniciativa de Negócio</i>	• Empresa • Parceiro Local	X			X	X
<i>Identificação Parceiros Locais Adequados</i>	• Fácil • Difícil	X	X	X		
<i>Relação Anterior com os Clientes no País de Destino</i>	• Existente • Não existente	X	X	X	X	X
<b>(C) ASPECTOS AMBIENTAIS (PAÍS DE ORIGEM)</b>						
<i>Dimensão do mercado</i>	• Pequena • Grande	X			X	
<i>Ambiente Competitivo</i>	• Atomístico • Oligopolístico	X			X	X
<i>Custos de Produção</i>	• Reduzidos • Elevados	X	X	X	X	X
<i>Condições Infraestruturas de Apoio</i>	• Boas • Insuficientes	X	X		X	X
<i>Condições Expansão de Negócios</i>	• Boas • Insuficientes	X			X	X
<i>Política Govern. face ao Investimento no Exterior</i>	• Favorável • Desfavorável	X	X	X	X	X
<b>(D) ASPECTOS AMBIENTAIS</b>						
<i>Dimensão do Mercado</i>	• Pequena • Grande	X	X			
<i>Ambiente Competitivo</i>	• Atomístico • Oligopolístico	X			X	X
<i>Custos de Produção</i>	• Reduzidos • Elevados	X	X			X
<i>Infraestrutura Comercial</i>	• Boa • Insuficiente	X			X	
<i>Política Comercial</i>	• Proteccionista • Liberal		X	X	X	X
<i>Política de Investimento</i>	• Restritiva • Liberal	X	X	X		
<i>Política Cambial</i>	• Restritiva • Liberal	X	X	X		X
<i>Distância Geográfica</i>	• Pequena • Grande	X			X	X
<i>Distância Cultural</i>	• Pequena • Grande	X	X	X	X	X
<i>Dinamismo da Economia</i>	• Reduzido • Elevado	X	X		X	X
<i>Risco Político</i>	• Reduzido • Elevado	X	X	X	X	X

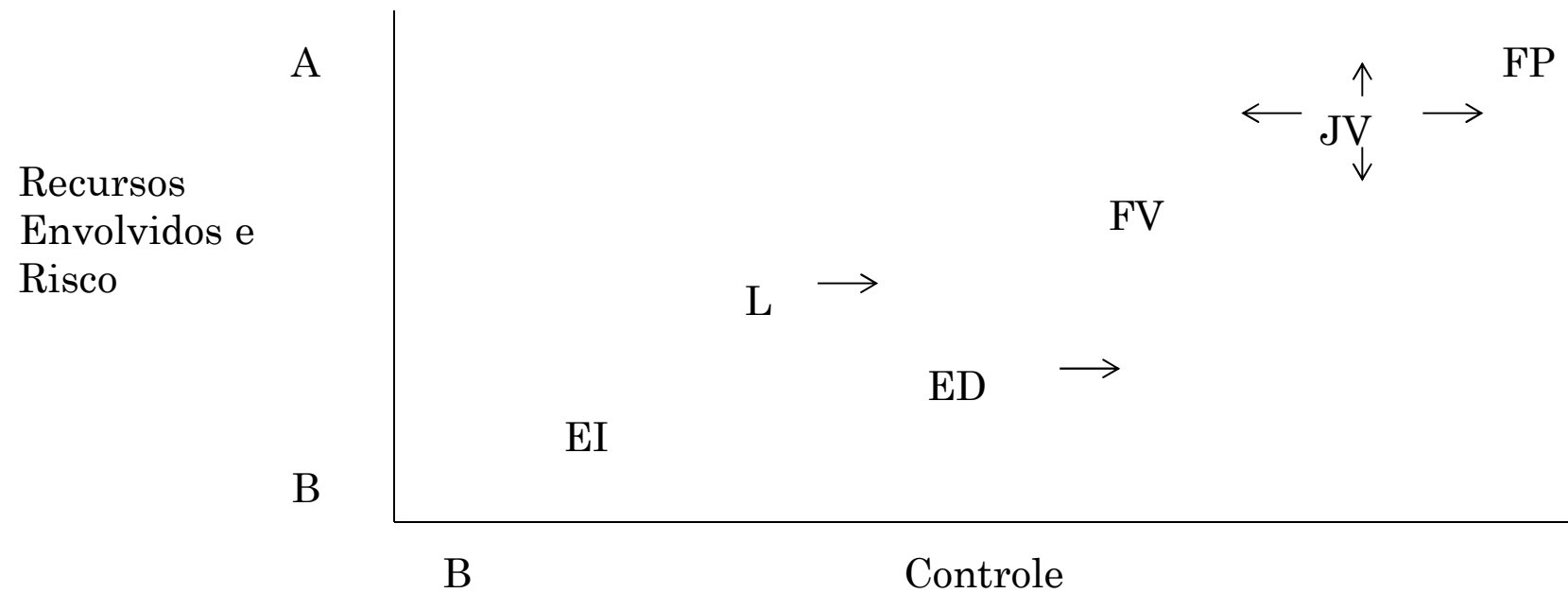
<sup>1</sup> Inclui Contratos de *Franchising*, de Gestão e de Fornecimento de Unidades Industriais

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

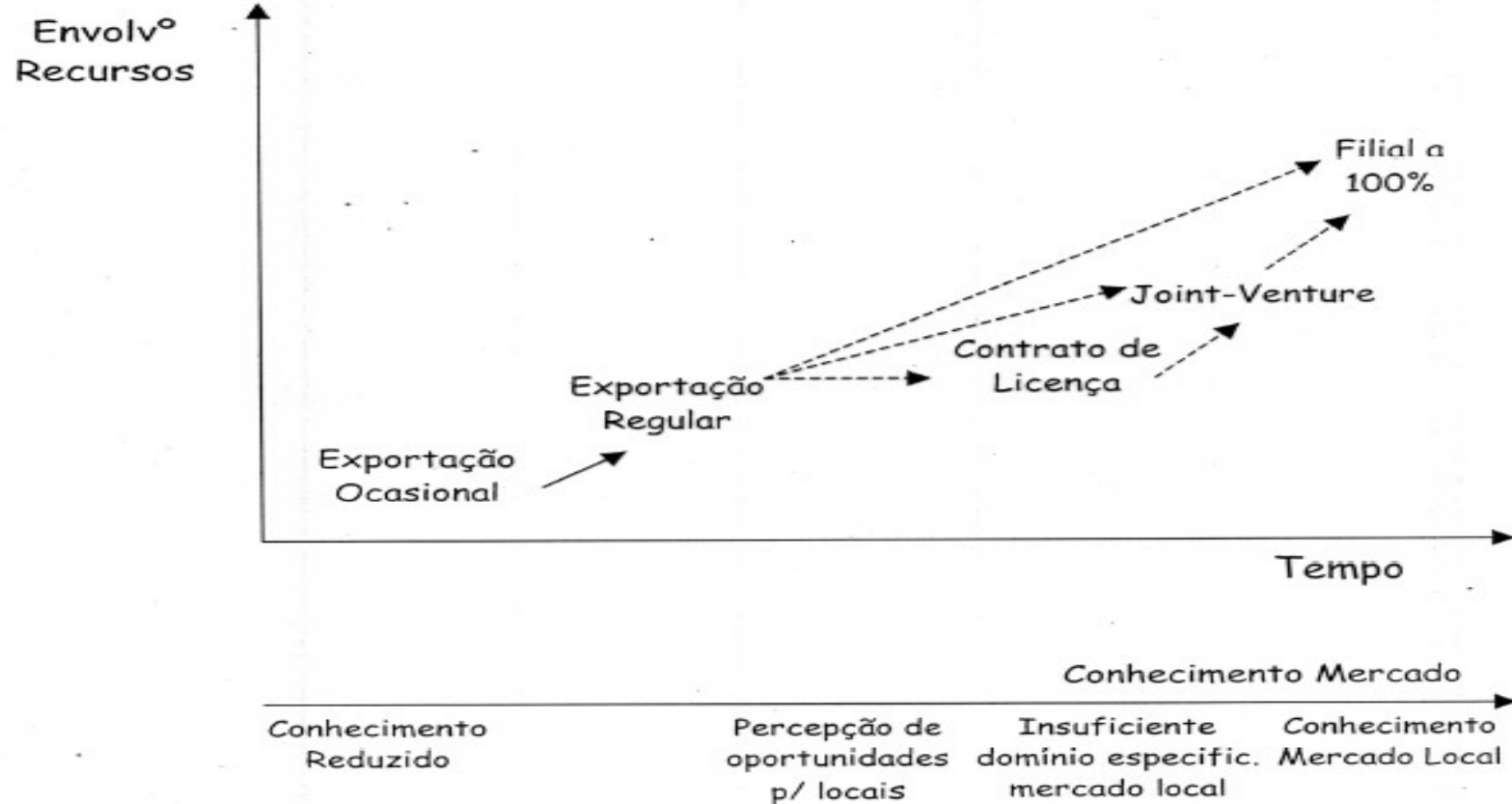
## **11.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO INCREMENTAL**

# MATRIZ DE ANÁLISE DAS FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL



# PROCESSO DE REFORÇO DO CONHECIMENTO DOS MERCADOS

Genericamente



## **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