

## AULAS 28, 29 e 30

### Tema

#### GLOBALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

- Globalização dos mercados e da competição.
- Concepção de uma estratégia global.

### Elementos de estudo:

- LASSERRE, Philippe 2003, *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan (cap. 1 e 2).

### Tópicos

#### GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS E DA COMPETIÇÃO

##### Think globally act locally

- Necessidade de eficiência e alavancagem das vantagens competitivas além fronteiras:
  - Implica um certo grau de coordenação e centralização das decisões.
- Necessidade de adaptação às condições locais de cada mercado:
  - Implica um certo grau de descentralização e autonomia local.

### Conceitos

#### Empresa multinacional

- Tem uma presença em numerosos países, mas cada país tem uma grande autonomia.
  - As operações estão ‘contidas’ em cada país, ou seja, produzem o que vai ser vendido nesse país, e os resultados são analisados por país.
  - Cada *country manager* é responsável por toda a cadeia de valor.

#### Empresa global

- Tem uma presença coordenada e integrada nas principais regiões do globo.
  - O desenvolvimento de novos produtos e a respectiva produção são coordenados à escala global.
  - A empresa produz onde é mais económico e abastece daí todas as regiões em que a está presente comercialmente.
  - Os processos de venda são adaptados a cada país.

### Factores que promovem a globalização

#### Políticos

- Liberalização do comércio e dos movimentos de capital (investimentos)
  - GATT – General Agreement on Tariffs and Trade → WTO – World Trade Organization
  - EEC – Economic Community → EU – European Union
  - NAFTA – North American Free Trade Agreement.
  - ASEAN – Association of Southeast Asian Nations.
  - MERCOSUR – Mercado Común del Sur.
  - ...

#### Tecnológicos

- Adopção do contendor de transporte normalizado.

(Paul Krugman, prémio Nobel da Economia de 2008, argumenta: "My own favorite example of an utterly unglamorous technology that had a profound effect on the economy was freight containerization, which was introduced in the 1960s and eliminated the need for literally hundreds of thousands of longshoremen and other freight handlers." Krugman, Paul. 1997. How Fast Can the US Economy Grow? *Harvard Business Review*, Jul-Aug: 123-129.
- Evolução dos meios de transporte terrestre, marítimo ou aéreo.
- Evolução das tecnologias da informação e das comunicações.
- Adopção das tecnologias digitais pelos equipamentos produtivos (CAD/CAM, FMS; CNC; robótica, etc.)

- Novos métodos de trabalho: Just-In-Time, organização por processos, Gestão pela Qualidade Total, ...
- ...

#### Sociais

- Atração dos consumidores pelas marcas globais.
- Adopção de padrões de consumo universais.
- ...

#### Competitivos

- Clientes globais – designadamente as empresas globais que compram a outras empresas
- Competição à escala global com:
  - Marcas globais
  - Publicidade global
  - Produtos globais
  - ...

### **Benefícios da Globalização**

#### Redução de custos

- Economias de escala
- Normalização de produtos e processos
- Maior poder negocial face aos fornecedores (e aos clientes)
- Gestão global de cadeia de abastecimentos, tirando partido de factores locais.
- ...

#### Tempos de resposta mais adequados

- Lançamento coordenado de novos produtos à escala global.
- ...

#### Efeitos de aprendizagem

- Transferência de informação e de conhecimento
- Transferência das melhores práticas
- Rotação de quadros por diversos países
- Volumes de produção acumulada necessários à ‘velocidade de cruzeiro’ atingidos mais rapidamente
- ...

#### Ganhos de arbitragem

- Os que resultam da utilização de recursos num mercado para benefício de outro mercado.
  - Como seja promover uma guerra de preços num mercado para desviar recursos dos concorrentes de outros mercados.
  - Jogos com taxas de câmbio.
  - ...

### **Factores anti-globalização**

#### Factores culturais

- Tradições
- Religião
- Língua
- ...

#### Factores comerciais

- Práticas comerciais específicas
- Padrões de negociação
- Características do tecido empresarial
- Necessidades de localização dos produtos
- Redes de distribuição
- ...

### Factores técnicos

- Diversidade de normas técnicas
- Infra-estruturas de transportes deficientes
- Infra-estruturas de comunicações deficientes
- ...

### Factores legais

- Leis sobre propriedade das empresas
- Leis sobre mobilidade da mão-de-obra
- Barreiras alfandegárias
- Requisitos de segurança nacional
- 

## **Benefícios da Localização**

### Flexibilidade

### Proximidade

### Resposta rápida (Quick Response Time)

## **CONCEPÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA GLOBAL**

### O QUADRO DE REFERÊNCIA DE UMA ESTRATÉGIA GLOBAL



Fonte: LASSERRE, Philippe 2003, *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, p. 37

### **Ambição global**

#### Regiões chave do mundo:

- América do Norte – 33% do PIB mundial em 1999
- Europa – 31% do PIB mundial em 1999
- Ásia – 27% do PIB mundial em 1999

#### Global player

- Aspira a ter uma posição competitiva sustentável nos mercados chave mundiais e a construir um sistema de negócio global apoiado nesses mercados.

#### Regional player

- Tem uma forte vantagem competitiva numa das regiões chave do mundo.

#### Regional dominant global player

- Mais do que um Regional player, mas que ainda não está em diversos mercados chave mundiais

#### Global exporter

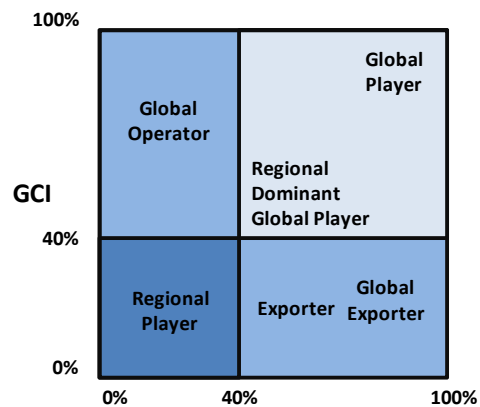
- Vende nos mercados chave mundiais os produtos fabricados no seu país de origem

### Global operator

- Fabrica em diversos países uma parte elevada dos produtos que vende no seu país de origem.

### Indicadores GRI – Global Revenue Index e GCI – Global Capability Index

- Ver modo de cálculo em Lasserre, p. 40-41.



Fonte: LASSERRE, Philippe 2003, *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, p. 42

### Posicionamento global

#### Escolha dos países

- Países chave
- Países emergentes
- Países plataforma
- Países marketing
- Países abastecedores

#### Proposta de valor

- Atributos do valor
  - Liderança pelo custo – Global cost leader
  - Diferenciação – Global differentiator
- Segmentos de clientes
- Grau de normalização dos produtos e serviços

## Sistema de negócio global

Modo como a empresa distribui as actividades da cadeia de valor pelos países onde opera com relevância para as actividades de:

- Inovação
- Produção
- Relacionadas com os clientes

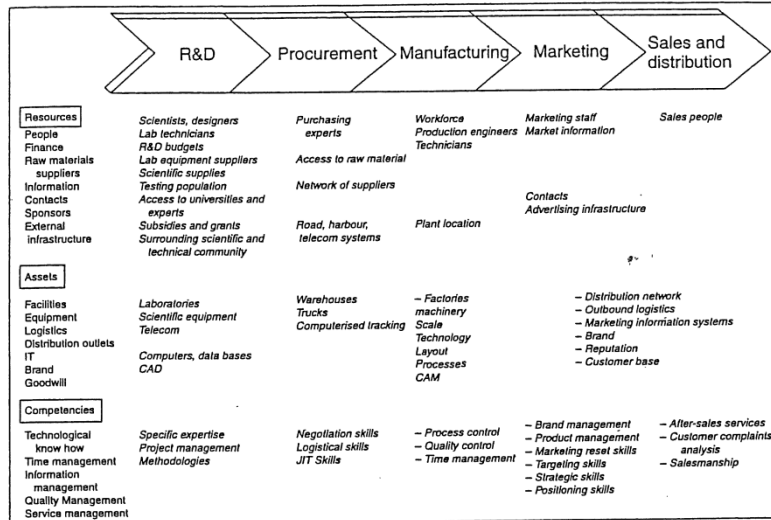


Figure 2.6 Generic value chain

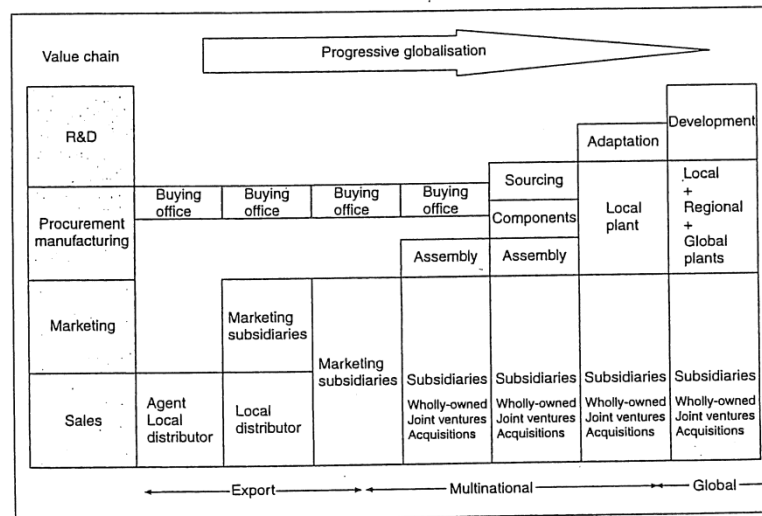
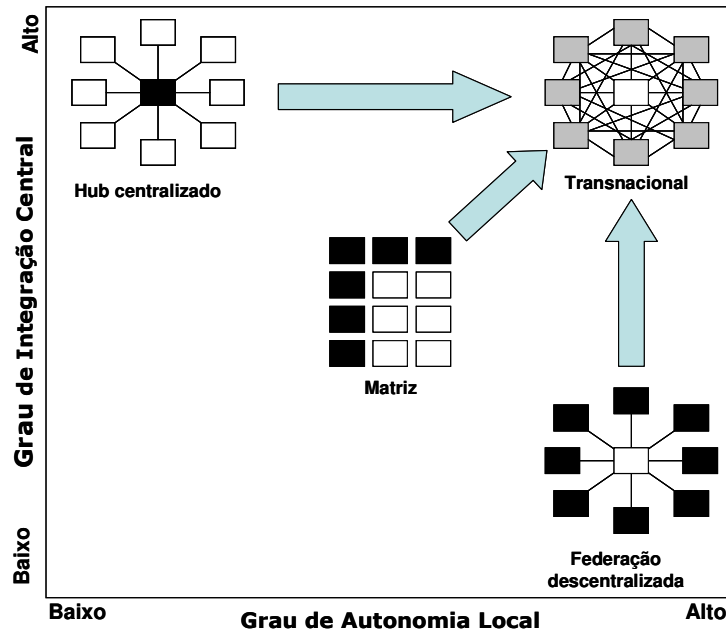


Figure 2.7 Typical globalisation of the value chain

Fonte: LASSERRE, Philippe 2003, *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, p. 53

## Organização global



Fonte: LASSERRE, Philippe 2003, *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, p. 91

## APLICAÇÃO: Caso EURONAVY.

## COMPLEMENTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO

(não faz parte do plano de estudos – Fonte: Lasserre Cap. 3)

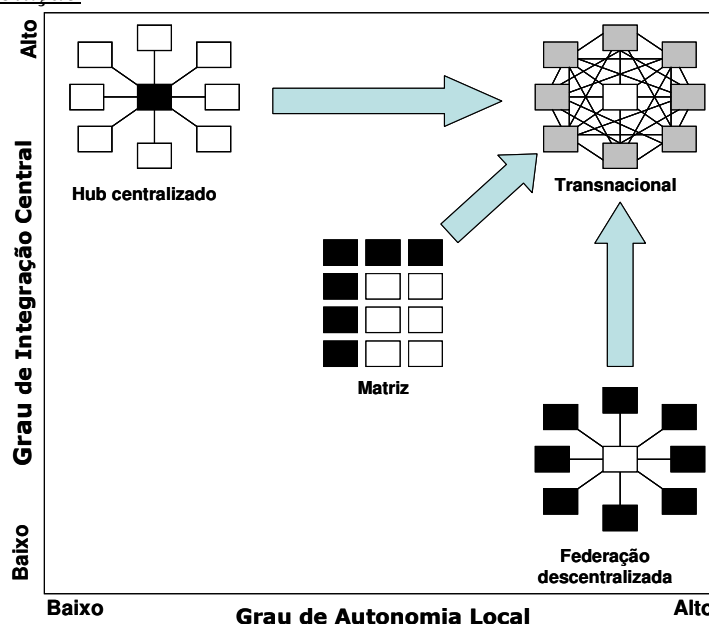
### Concepção da organização:

- **Estrutura organizacional:** afectar papéis, responsabilidades, poder.
- **Processos organizacionais:** define como são tomadas as decisões, afectados os recursos, implementados políticas e procedimentos, e exercido o controlo.
- **Cultura organizacional:** valores partilhados e a lógica dominante sobre como fazer negócio.

### Três modelos genéricos:

- Hub global
  - À estrutura central competem: decisões estratégicas, definição de políticas e procedimentos, controlo estratégico.
  - Às estruturas locais competem: implementação prática, vendas, fiscalidade, ...
  - Situações de utilização típicas: um único negócio / produto normalizado / economias de escala.
  - Exemplo: grande parte da indústria automóvel.
  - Inconvenientes: pouca flexibilidade de resposta a oportunidades locais.
- Confederação
  - À estrutura central compete: coordenação geral de aspectos de interesse comum (imagem de marca).
  - Às estruturas locais competem: definição e comercialização de produtos ‘localizados’, comunicação e marketing locais, ...
  - Situações de utilização típicas: exploração de benefícios fiscais locais só acessíveis a empresas locais, indústrias em que os factores locais são muito importantes.
  - Exemplo: consultoria de gestão.
  - Inconvenientes: duplicação de recursos, diluição dos valores e da cultura de empresa.
- Multidimensional: transnacional, em matriz, ou em rede
  - À estrutura central compete: decisões estratégicas, definição de políticas e procedimentos, controlo estratégico.
  - Às estruturas locais competem: implementação prática, vendas, fiscalidade, ‘localização’ de alguns produtos, gestão partilhada de recursos, capacidades e competências com as outras estruturas locais, ...
  - Situações de utilização típicas: situações em que a complexidade dos negócios e a diversidade e sofisticação dos recursos, capacidades e competências necessários torna difícil a gestão com os outros tipos de estrutura.
  - Exemplo: Empresas de prestação de serviços informáticos.
  - Inconvenientes: dificuldade de coordenação e gestão otimizada de recursos.

### As tendências da evolução



Fonte: LASSERRE, Philippe 2003, *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, p. 91

Outros modelos organizacionais (ver em detalhe Lasserre, Cap. 3)

- Funcional global
- Geográfico
- Matriz simples
- Multi-negócios
  - Divisional global por produto
  - Geográfico
  - Matriz
  - Híbridos
- Transnacional
  - Os gestores de negócio globais definem a estratégia, definem a distribuição dos activos, promovem a alavancagem dos recursos, capacidades e competências, e coordenam as actividades globais.
  - Os 'country managers' identificam as oportunidades e ameaças locais, estabelecem os recursos nacionais e contribuem para o desenvolvimento competitivo global.
  - O gestores funcionais são os gestores de especialistas, desenvolvendo as competências, definindo, disseminando e garantindo a aplicação das melhores práticas da respectiva especialidade em todas as unidades da organização.
  - Os gestores de topo são os líderes da organização global.
  - As características chave são:
    1. Dependências recíprocas entre as diversas unidades de negócio.
    2. Nenhuma dimensão é dominante.
    3. Sistemas de informação e operacionais rigorosamente definidos e controlados.
    4. Fortes e boas relações interpessoais.
    5. Comissões de gestão inter-unidades.
    6. Forte sistema de valores.
    7. Cultura em que a partilha e a vontade de colaborar são incentivadas e premiadas.