

## Desafios da empresa internacional (Tópico 3)

61041 Global business - notas de preparação para avaliação sumativa<sup>1</sup> -  
Dezembro de 2019

Marc Jacquinet

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento.

Aconselho cada um tratar primeiro responder antes de consultar as respostas de colegas. Não há geralmente respostas únicas, no entanto é preciso tomar em conta o conteúdo do estudo (nomeadamente no livro adoptado, assim como nas discussões mais pertinentes) e a capacidade de reformular com clareza e pertinência os elementos do estudo.

É importante ler bem o material indicado assim como pesquisar a informação. Dou aqui a ligação para as minhas publicações no repositório da Universidade Aberta (UAb):

[https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort\\_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=0&submit\\_browse=Update](https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=0&submit_browse=Update)

Também podem consultar no site do repositório aberto, os meus textos (inserindo meu nome Marc Jacquinet ou um tópico que lhe interessa, nomeadamente na preparação e na elaboração dos efólios ou das atividades de discussão nos fóruns.

### **Determine a importância da localização estratégica na concorrência global.<sup>2</sup>**

A globalização da concorrência permite que as empresas conquistem vantagens competitivas por meio das suas atividades em vários países. No entanto a escolha das localidades para estabelecer as suas bases domésticas são cruciais, pois será aí que serão executadas as atividades mais críticas da empresa. Esta escolha deve ser analisada detalhadamente de forma a consolidar a posição competitiva da empresa.

A importância da localização é crucial na internacionalização da empresa. segundo Dunning uma empresa serve certos mercados a partir de uma determinada localização conforme as características dos países e as distâncias económicas, psíquicas e físicas. neste contexto revela que nem sempre o país com mais recursos humano é melhor mas por vezes o país onde

---

<sup>1</sup> Quero agradecer aos alunos dos anos anteriores na sua colaboração e nas discussões da matéria de Global Business. São demasiado numerosos para agradecer, mas guardo uma especial estima em relação a todos. Penso especialmente nos seguintes alunos: Eduardo Paiva, Gorete Neto, Ana Silva, Rui Barros, João Hermínio, Teresa Rodrigues e Lígia Oliveira, entre muitos.

<sup>2</sup> É importante considerar as respostas às questões como tentativas que são geralmente positivas, mas sujeitas a melhorias. Vejam o estilo e a completude do conteúdo, nomeadamente no texto adoptado. Existe ainda várias possibilidades de formar uma resposta correta, nomeadamente no que diz respeito à forma. O conteúdo deve se aproximar muito do que foi estudado, no texto adoptado.

o desenvolvimento tecnológico é maior e mais barato dando vantagens de direito de propriedade.

O que pode dizer sobre a revolução da informação e os desafios da empresa internacional? De acordo com o manual vigente, com a evolução das tecnologias de informação e comunicação veio trazer novos desafios e novos conhecimentos e uma nova conectividade a nível mundial. Essa conectividade trouxe baixos custos na produção, aumentou a carteira de clientes, a informação passou a estar disponível muitos mais facilmente, mudaram a estrutura sectorial, trouxeram uma vantagem competitiva, criou novos mercados. criou um sistema de valores a montante e a jusante dessa mesma cadeia de valores.

A era da informação transformou a perspectiva de atuação das empresas e exige novas estratégias ao nível das suas organizações.

Assim a revolução da informação (início na última década do século XX), é responsável por alterar as regras da concorrência, visto que operamos num mercado global, proporcionando na mesma medida, a reinvenção das empresas e sua consequente reestruturação.

Esta competitividade torna-se um fator de tensão positivo (desafios), na melhoria do desempenho das organizações ao ser responsável por novas soluções estruturais, também abre espaço a negócios novos ou a novos papéis dos trabalhadores dentro da empresa.

As (TIC) também afetam o processo de criação e de venda do produto, reformulando o conceito do mesmo inserido num contexto de serviço e informação ao consumidor de modo a gerar valor para este último.

Concluindo, os sistemas de informação são meios imprescindíveis na continuidade das empresas no estrangeiro, pois proporcionam a sua expansão geográfica e são responsáveis pela coordenação das atividades globais das mesmas. Assim, são um meio decisivo na contribuição para a mudança estrutural, criam vantagens competitivas e ajudam a disseminar negócios novos.

---

A revolução da informação, ou seja as tecnologias de informação e das comunicações (TIC) transformaram o modo de operação da empresa, afetando o processo de criação e venda e até o próprio conceito do produto.

As TIC afetam todas as atividades da cadeia de valor, a natureza dos elos entre elas, bem como o alvo o segmento de mercado servido e ajudam a reformular a forma como os produtos satisfazem as necessidades dos consumidores.

### **Uma reflexão ou discussão sobre os desafios da internacionalização**

O que a internacionalização pode trazer como desafios para uma empresa?

Que riscos?

Como encarar a mudança organizacional?

A internacionalização é cada vez mais uma necessidade para as empresas, uma estratégia de crescimento e de sobrevivência, devido à progressiva liberalização do comércio mundial, à existência de um maior número de concorrentes a nível nacional e global, e ao ritmo cada vez mais acelerado das nossas sociedades.

Partindo do princípio que a empresa tem uma vantagem competitiva, pela oferta diferenciada pela inovação, qualidade, preços, entre outros fatores, é importante conhecer o melhor possível esses novos mercados-alvo porque uma decisão tão estratégica para o futuro das empresas não pode ser guiada por critérios de velocidade, mas antes sustentada numa análise cuidada e exaustiva dos riscos e benefícios dessa internacionalização.

Um estudo realizado pela Regus, líder mundial em soluções de espaço de trabalho flexíveis, realizado em 95 países, onde se inclui Portugal, aponta cinco grandes desafios:

Dificuldade em encontrar recursos humanos qualificados em mercados externos; falta de conhecimentos e de contactos nos mercados onde se está a desenvolver o processo de internacionalização; dificuldades em aceder a um espaço de escritório flexível, que permita responder adequadamente às necessidades do negócio em cada momento da sua evolução; falta de acesso a informação útil, do ponto de vista financeiro, económico, social e até cultural sobre cada mercado externo; dificuldade em implementar uma rede de distribuição local para escoar os bens ou serviços nos canais de distribuição mais adequados.

Ultrapassar estas dificuldades e na posse desta informação, conjuntamente com serviços de consultoria especializados, poderá ser uma ferramenta valiosa durante o processo de decisão das empresas, ajudando a identificar as melhores oportunidades de investimento e, simultaneamente, a avaliar os potenciais riscos em cada mercado, aumentando as probabilidades de sucesso da estratégia a implementar.

A mudança ao nível da organização também deverá ocorrer. É fundamental ter uma equipa de gestão que ultrapasse qualquer nacionalidade e que seja dedicada em prol do sucesso da empresa mediante a motivação dos seus colaboradores e a satisfação dos seus clientes.

A definição de objetivos realistas de curto, médio e longo prazo são fundamentais para fomentar a dinâmica de crescimento do negócio nos novos mercados e alcançar o sucesso.

### **Caracterize o posicionamento global da empresa assente na sua base doméstica.**

A cada área de negócio deve corresponder a sua própria base doméstica, onde é definida a estratégia e se desenvolve o sistema de inovação das atividades.

A base doméstica deverá estabelecer-se no país ou região que ofereça melhores condições competitivas às áreas de negócio da empresa, assim esta poderá ou não se localizar no país de origem ou no que detém a sua propriedade.

Depois de uma análise cuidada em relação ao posicionamento estratégico, a dispersão de atividades por outras localizações poderá ser devida a pressões externas ou mesmo pela exploração de oportunidades que se tornem vantajosas.

A base doméstica de uma empresa é onde se executam a maioria das atividades de áreas de negócio específicas. Cada área de negócio deve ter a sua base doméstica que deve estar

localizada no país ou na região que proporcione o melhor ambiente para o crescimento da inovação e produtividade.

Assim a empresa deve analisar cuidadosamente quais os países ou regiões que apresentam maior grau de oportunidades e vantagens.

#### **Descreva a transformação da empresa internacional à empresa global.**

Uma empresa internacional e suas subsidiárias, podem evoluir para uma empresa global se esta dispõe de características favoráveis à competição global. A concorrência global é maior quando se infere das vantagens das vendas globais, no entanto os custos, nomeadamente de importação têm elevado peso nesta decisão.

A empresa internacional que adota um enfoque global dos mercados e está disposta a considerar mercados e produção em qualquer parte do mundo, torna-se numa empresa global. O potencial para a concorrência global é maior quando se auferem benefícios expressivos do volume de vendas mundial, sendo o valor desses benefícios superior aos custos adicionais de produzir esse volume. Por isso muitas empresas não são capazes de dar o salto para o global.

#### **Pode comentar a afirmação seguinte do livro adoptado: “A batalha da concorrência trava-se na criação de valor para os consumidores através da estratégia (global, multidoméstica) que melhor se adequa ao setor no mercado internacional”.**

Esta afirmação destaca a importância da vantagem competitiva de modo a que a empresa saiba criar valor para o consumidor ou seja, através de estratégias consiga elaborar produtos que causem um impacto na mente do consumidor e que os seus benefícios sejam realmente percebidos pelos consumidores.

Nos setores multidomésticos, a estratégia internacional deve ser constituída por estratégias nacionais diferenciadas e adequadas a cada país.

Nos setores globais, as empresas devem agir como um todo de modo a integrarem os mercados que operam através da sua rede de operações.

As cadeias de valor estão presentes tanto na multidoméstica como na global e são a base para se manterem competitivas.

Na estratégia multidoméstica, a cada país onde operam corresponde uma cadeia de valor ajustada e as subsidiárias têm flexibilidade para se moldarem ao ambiente externo. Na global, o desafio é melhorar a eficácia operacional, no intuito da transferência de conhecimento de modo a haver coordenação de atividades entre os países.

Para benefício deste posicionamento terão de se impor com produtos diferenciados e com vantagem de custo face à oferta de produtos de origem própria do país em que estão sediadas.

#### **Descreva o sistema de valores ou cadeia de valor. Em que medida as TIC podem influenciar a cadeia de valor?**

O sistema de valores ou cadeia de valor determina as várias atividades executadas pela empresa para realizar o seu negócio, para se destacar em relação às suas concorrentes. Os fatores para que conquiste essa vantagem, dependem do custo inferior aos demais, da

diferenciação na qualidade do produto e que o valor associado seja justo na mesma proporção da oferta.

O sistema de valores abrange a trajetória dos vários canais por onde passa, em direção ao mercado, iniciando nos fornecedores e terminando a jusante, pelos consumidores.

As TIC afetam todas as atividades, ao nível dos canais do sistema estabelecidos, bem como do segmento associado, permitindo superar as expectativas e suprir as necessidades dos consumidores.

O Sistema de Valor ou cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização que inclui a cadeia de valores dos fornecedores que fornece o fatores produtivos, à cadeia de valor da empresa, o produto da empresa que passa pela cadeia de valor dos canais de distribuição, rumo ao mercado.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) podem influenciar a cadeia de valor ao transformarem o modo de operação das empresas, afetando todo o processo de criação e venda do produto e também o próprio conceito do produto, elaborando um pacote formado pelo produto, serviços e informação oferecidas pelas empresas, criando valor para os consumidores.

A cadeia de valor é uma ferramenta básica para entender a estratégia global, determina as várias actividades executadas pela empresa para realizar o seu negócio, a empresa global distribui as suas actividades por vários países diferentes. Localizam as várias actividades em diversos países de forma selectiva e coordenam a para explorar a vantagem competitiva através da sua networking.

#### **Caracterize a ampliação da vantagem competitiva.**

A ampliação da vantagem competitiva, permite às empresas explorarem novos mercados, e expandirem-se ganhando economias de escala, face à pressão da concorrência.

Consequentemente, as empresas melhoram a qualidade dos seus produtos e respondem às necessidades dos mercados internacionais de forma a obterem recursos.

A transferência de conhecimento assegurada pelas TIC, contribui para a unificação dos mercados sem deixar de atender ao contexto em que se inserem (cultural, social), sendo um meio indispensável para se manterem competitivas e em constante evolução num mercado globalizado.

Vantagem competitiva pode ser entendida como uma vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes. Para conquistar uma vantagem competitiva em relação à concorrência, a empresa necessita de desempenhar essas actividades a um custo inferior ou executá-las de modo a conquistar a diferenciação e o adicional de preço.

As novas tecnologias, como a robótica e tecnologia da informação, podem fornecer vantagem competitiva, seja como parte do produto em si, como uma vantagem para a fabricação do produto, ou como uma ajuda competitiva no processo de negócios, por exemplo, uma melhor identificação e compreensão dos clientes, e a economia do país.

A ampliação da vantagem competitiva significa o envolvimento da empresa em operações em vários países como um meio de obter economias de escala, conhecer e responder necessidades

dos mercados internacionais e obter recursos ( conhecimento, capital, tecnologia, matérias-primas) a partir de fontes diversas.

A ampliação da vantagem competitiva, vem de uma estratégia global que visa sobretudo dar resposta aos mercados internacionais, obter m.prima, tecnologia etc..recursos de diversas fontes e atingir economia de escala.

A cadeia de valor é uma ferramenta básica para entender a estratégia global e através da coordenação das actividades , podemos atingir a tão desejada vantagem competitiva.