

# **CAPÍTULO 8**

## **ESTRATÉGIA E COORDENAÇÃO DAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS**

**8.1**

**A ESTRATÉGIA  
INTERNACIONAL:  
DIMENSÕES E DESAFIOS**

# **ESTRATÉGIA INTERNACIONAL**

UMA VISÃO DE CONJUNTO  
DAS UNIDADES DISPERSAS  
GEOGRAFICAMENTE,  
DEFININDO ORIENTAÇÕES  
DE ACTUAÇÃO

# DOIS GRANDES DESAFIOS

- Adaptação local
- Coordenação internacional

+

Crescente importância da  
aprendizagem

**8.2**

**ORGANIZAÇÃO DAS  
OPERAÇÕES  
INTERNACIONAIS**

# NOVAS ORIENTAÇÕES DE ORGANIZAÇÃO

- De uma colecção de unidades a uma lógica de rede integrada
- Do etnocentrismo e do policentrismo ao geocentrismo
- Da internacionalização à Gestão Internacional
- De subsidiárias passivas a subsidiárias ‘envolvidas’
- Da língua nacional a uma língua integradora
- Das carreiras nacionais às carreiras internacionais

## **8.3**

# **MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO**

# CONTROLO *VERSUS* COORDENAÇÃO

- ***Controlo***: Característico de lógicas hierárquicas
- ***Coordenação***: Formas de organização de actividades em ambiente de decisão partilhada



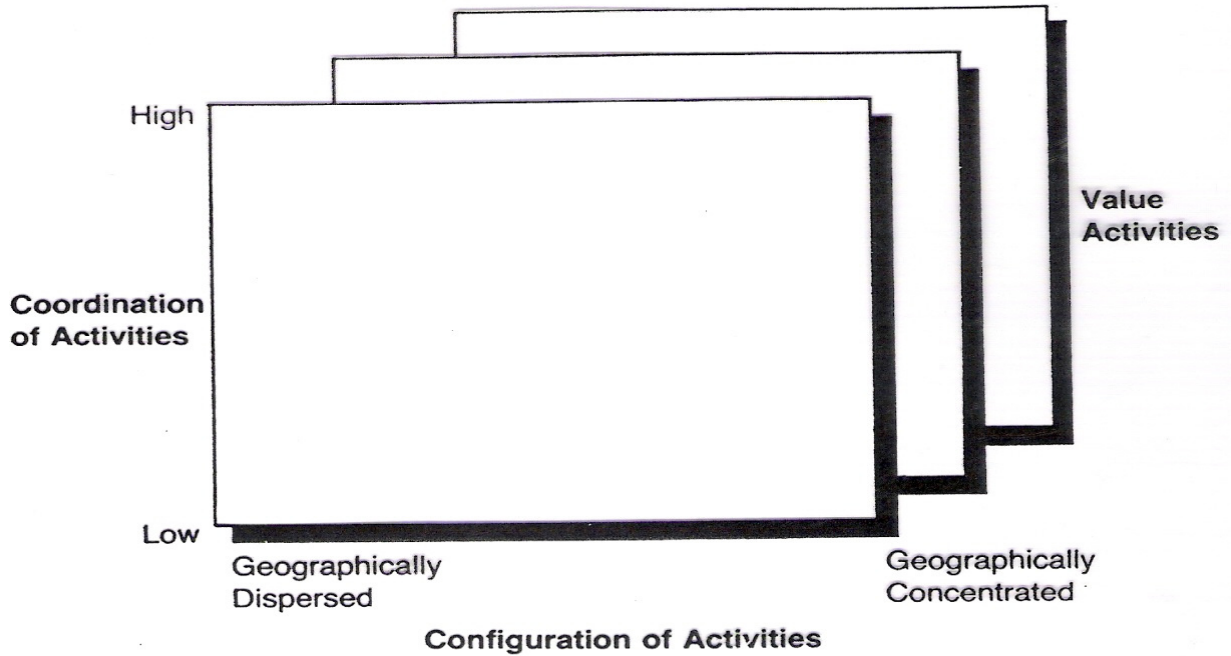
# MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO

- 1) ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO
- 2) CENTRALIAÇÃO DAS DECISÕES
- 3) FORMALIZAÇÃO E NORMALIZAÇÃO
- 4) PLANEAMENTO
- 5) CONTROLO PELOS RESULTADOS
- 6) CONTROLO PESSOAL
- 7) RELAÇÕES LATERAIS
- 8) COMUNICAÇÃO INFORMAL
- 9) SOCIALIZAÇÃO, CRIAÇÃO E PARTILHA DE VALORES COMUNS

## **8.4 TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS**

# **A PROPOSTA DE MICHAEL PORTER (1986)**

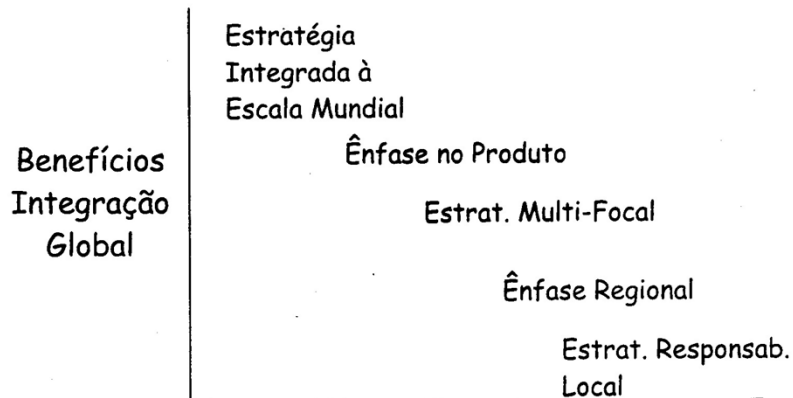
## The Dimensions of International Strategy



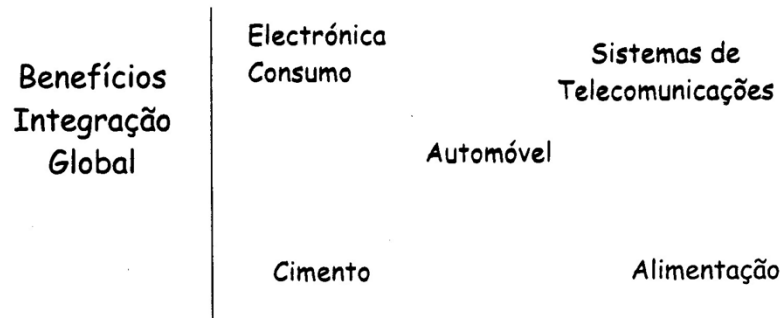
## Types of International Strategy

High	High Foreign Investment with Extensive Coordination among Subsidiaries	Purest Global Strategy	Value Activities
Low	Country-Centered Strategy by Multinationals with a Number of Domestic Firms Operating in Only One Country	Export-Based Strategy with Decentralized Marketing	
	Geographically Dispersed	Geographically Concentrated	Configuration of Activities

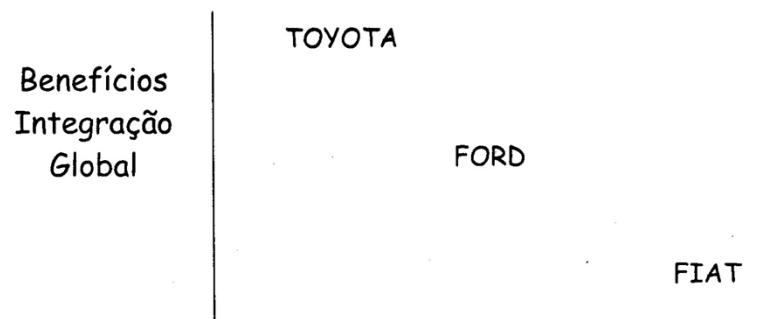
# O MODELO DE PRAHALAD & DOZ



## Responsabilidade Local



## Responsabilidade Local



## Responsabilidade Local

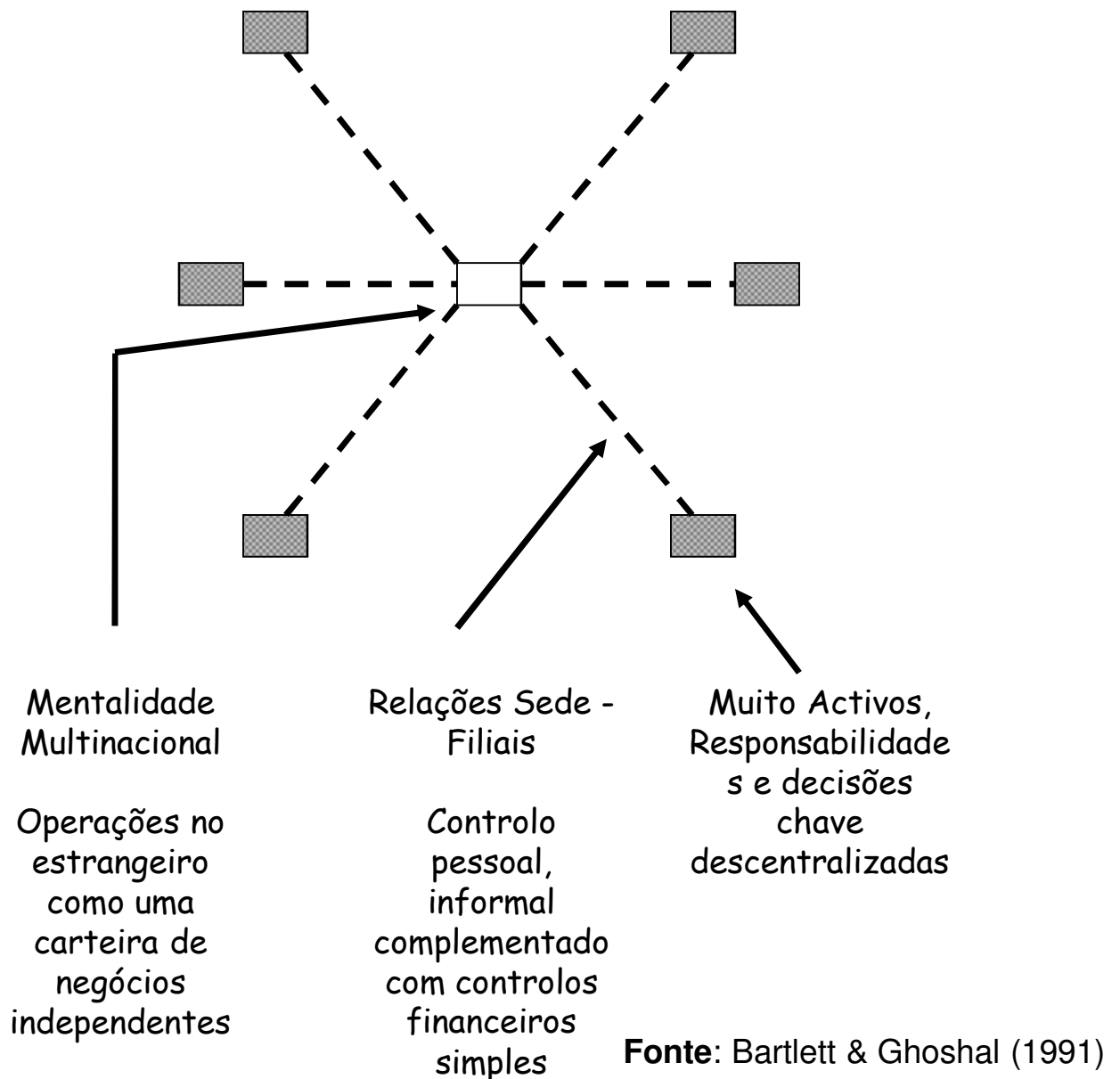
# **A PERSPECTIVA DE BARTLETT & GHOSHAL**

## **3 TIPOS DE FORÇAS INFLUENCIANDO A ACTIVIDADE DAS EMNs**

- ❖ **FORÇAS PARA A COORDENAÇÃO GLOBAL**
- ❖ **FORÇAS DE DIFERENCIAÇÃO LOCAL**
- ❖ **FORÇAS PARA A INOVAÇÃO À ESCALA MUNDIAL**

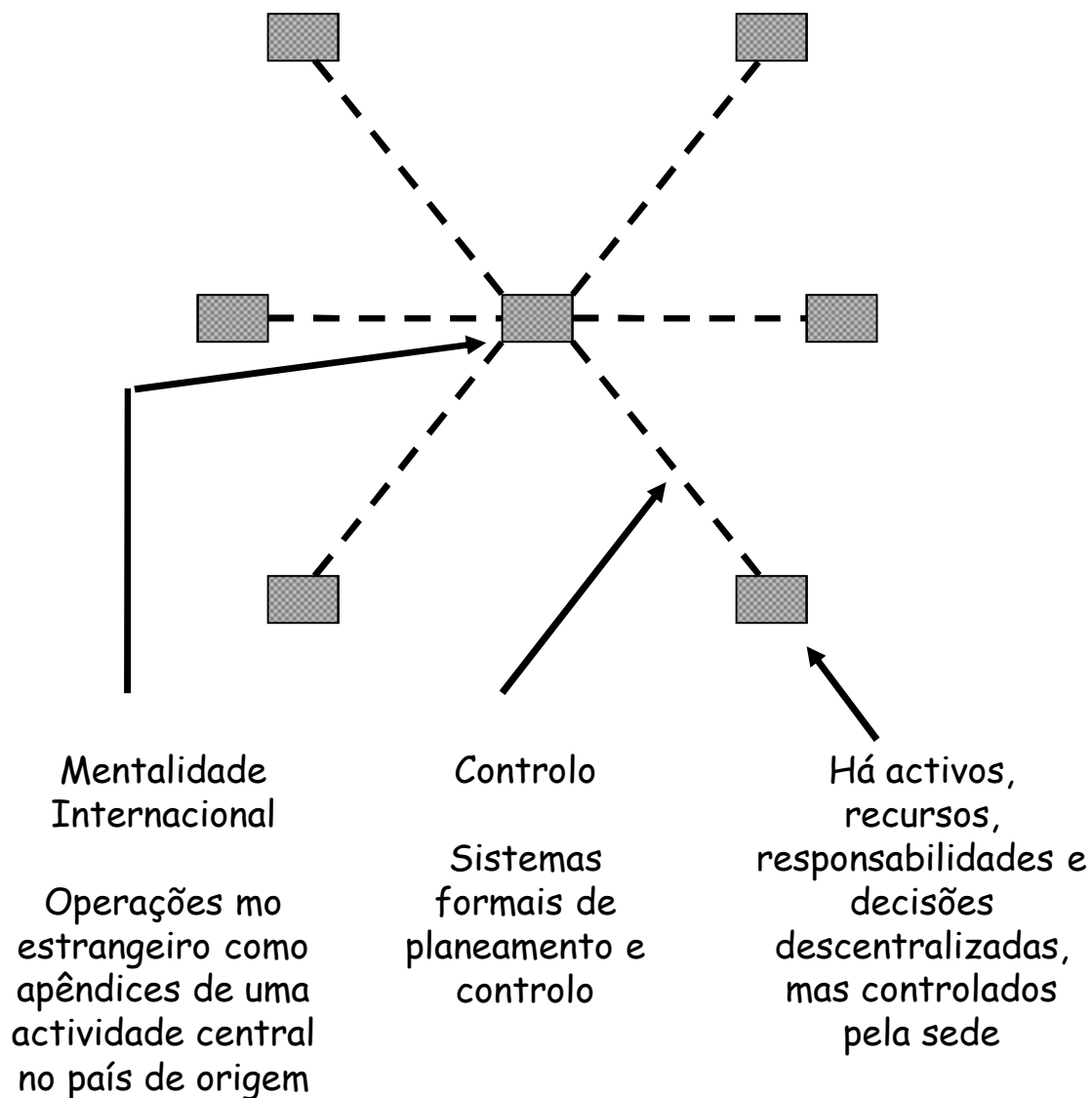
# MODELO DE ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL

## FEDERAÇÃO DESCENTRALIZADA



# MODELO DE ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL

## FEDERAÇÃO COORDENADA

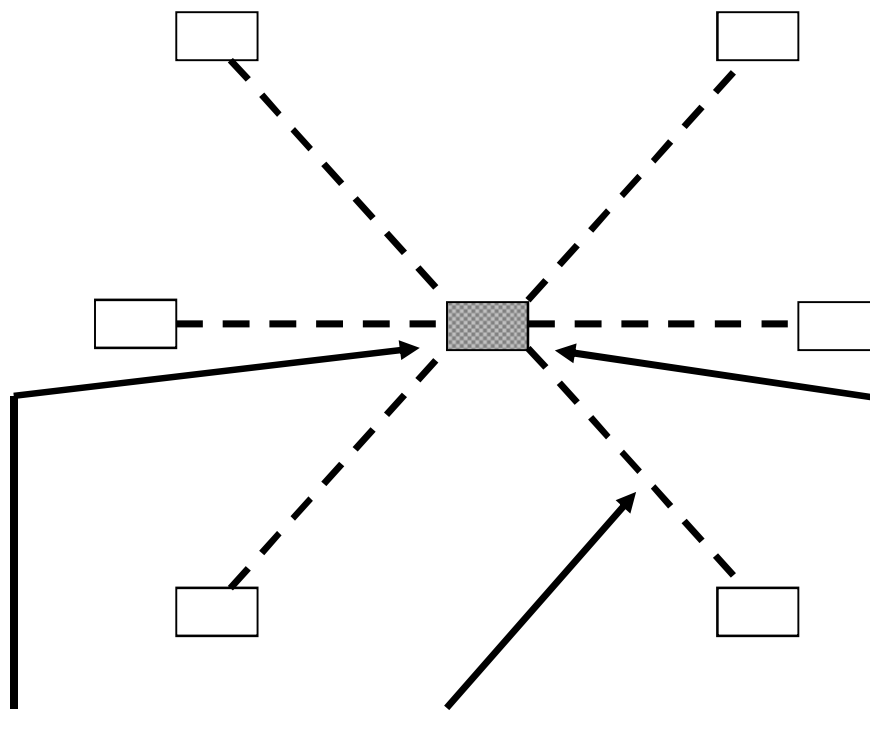


Fonte: Bartlett & Ghoshal (1991)



# MODELO DE ORGANIZAÇÃO GLOBAL

## “CENTRO DA RODA”



Mentalidade  
Global

Operações no  
estrangeiro  
encaradas como  
canais de  
distribuição  
para um  
mercado global  
unificado

Controlo  
Operacional

Forte controlo  
central das  
decisões,  
recursos e  
informação

A maioria dos  
activos, recursos  
responsabilidades  
e decisões  
estratégicas está  
centralizada

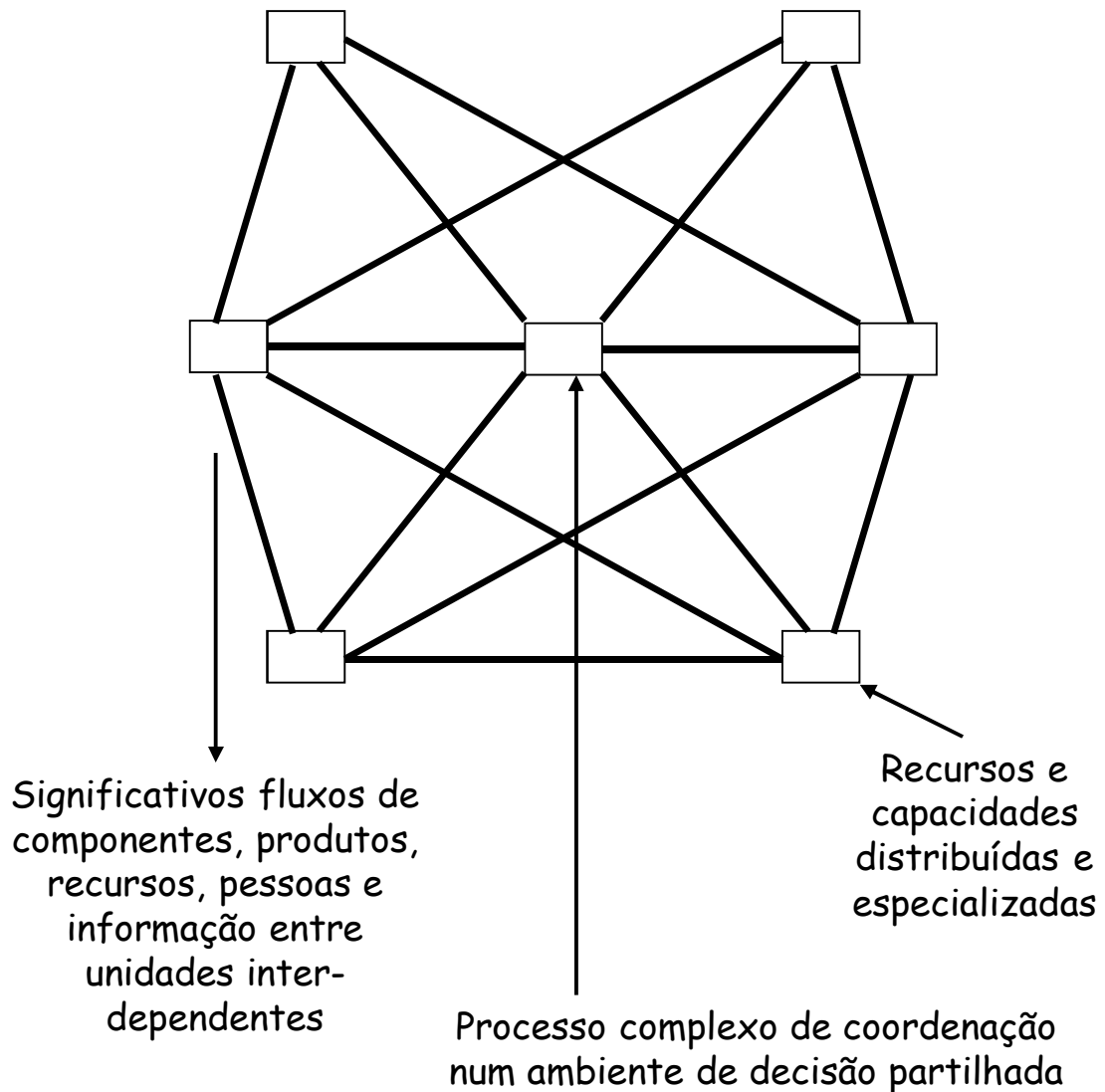
Fonte: Bartlett & Ghoshal (1991)

## CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DOS TIPOS DE EMPRESA

<i>CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS</i>	<i>INTERNACIONAL</i>	<i>MULTINACIONAL</i>	<i>GLOBAL</i>	<i>TRANSNACIONAL</i>
Configuração de activos e capacidades	Competências nucleares centralizadas (país de origem)	Descentralizada com alguma auto-suficiência das filiais	Centralizado, à escala global	Dispersa, interdependente e especializada
Papel das actividades internacionais	Adaptar e tirar partido das competências da casa-mãe	Identificar e explorar oportunidades locais	Implementação das estratégias definidas pela casa-mãe	Contribuições diferenciadas para operações integradas a nível mundial
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para filiais	Conhecimento desenvolvido e retido em cada filial	Conhecimento desenvolvido e retido no centro	Conhecimento desenvolvido em conjunto e partilhado mundialmente

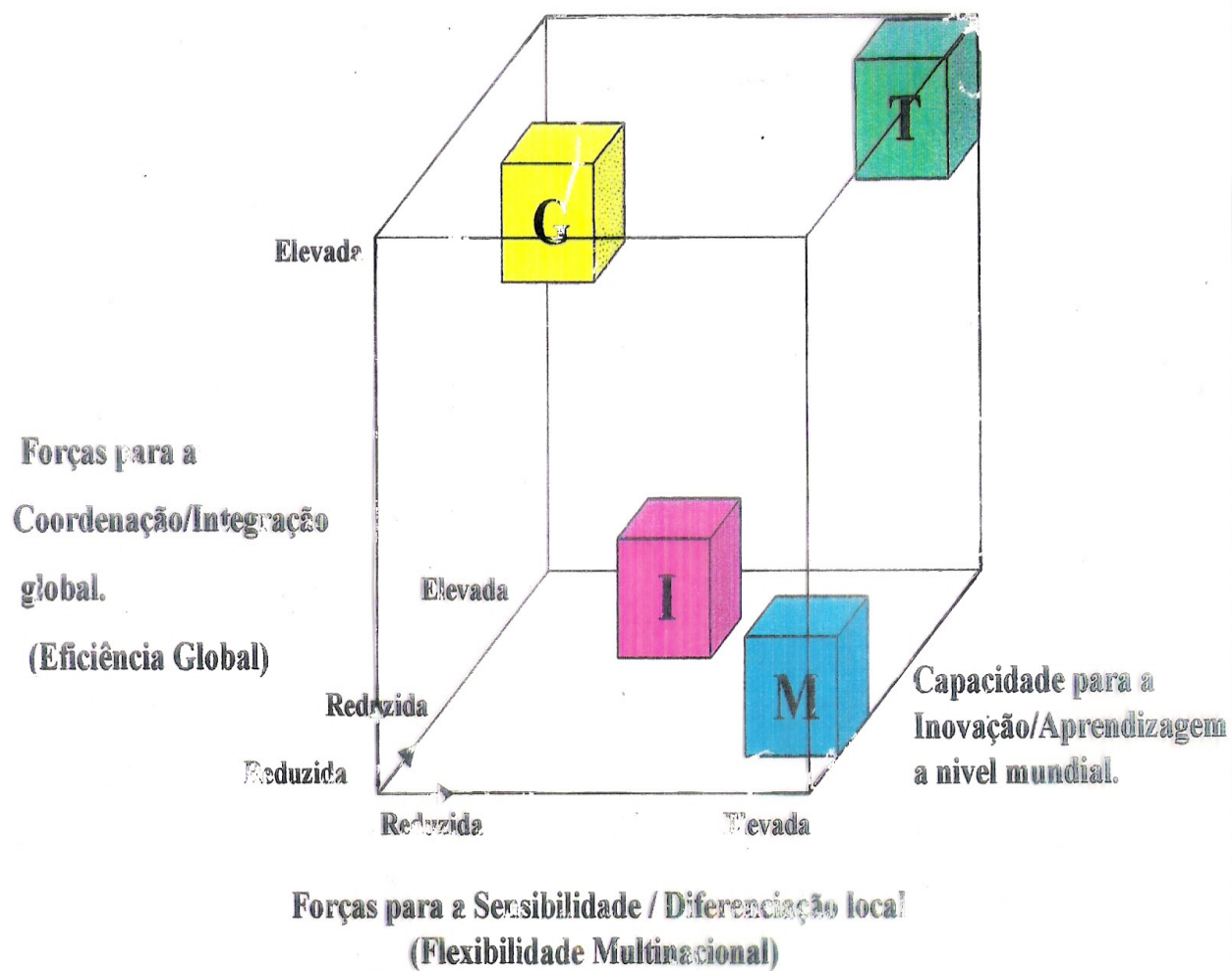
*Fonte: Bartlett & Ghoshal (1991)*

# A “Rede Integrada”



Fonte: Bartlett & Ghoshal (1991)

## O Cubo da Tipologia de Estratégias



Fonte: Elaboração conjunta de Jorge Silva Miranda e Vitor Corade Simões, com base em Bartlett e Ghoshal (1989)

# PERSPECTIVAS SEMELHANTES À DE BARTLETT & GHOSHAL

- Gunnar Hedlund: A Empresa Heterárquica
- White & Poynter: A Empresa Horizontal

# CHARACTERISTICS OF HETERARCHY

( HEDLUND , 1986 , 1990 )

1. MULTIPLE , DIFFERENCIATED CENTERS
2. STRATEGIC ROLE OF SUBSIDIARIES
3. MULTIPLE ORGANIZATION FORMS ,  
BETWEEN PURE MARKET AND HIERARCHY
4. NORMATIVE INTEGRATION
5. COALITIONS , EXTERNAL LINKAGES AND  
ALLIANCES
6. RADICAL PROBLEM ORIENTATION , INSTEAD  
OF STARTING FROM RESOURCES OR  
POSITIONS
7. HOLOGRAPHIC ORGANIZATION
8. THE “ FIRM AS BRAIN ” INSTEAD OF “ THE  
BRAIN OF THE FIRM ”
9. ACTION PROGRAMMES AND PROJECTS TO  
GENERATE NEW SPECIFIC ADVANTAGES

# THE HORIZONTAL CORPORATION

( WHITE & POYNTER , 1990 )

## \* LATERAL DECISION PROCESSES

- PRODUCT FLOWS
- DEVELOPMENT AND FINE – TUNING OF PROGRAMMES
- SHARING INFORMATION AND KNOWLEDGE

## \* HORIZONTAL NETWORK

## \* DECISIONS BASED ON A COMMON SET OF VALUES AND BELIEFS

## **8.5**

# **NOVAS PERSPECTIVAS DE ORGANIZAÇÃO À ESCALA MUNDIAL**



A RELEVÂNCIA CRESCENTE DA  
CAPACIDADE DE CAPTAR E  
INTEGRAR CONHECIMENTOS

# **PAPEL DOS CENTROS DE EXCELÊNCIA**

- **DESENVOLVIMENTO  
CONHECIMENTOS**
- **INTEGRAÇÃO DE  
CONHECIMENTOS**
- **INSERÇÃO NA REDE**

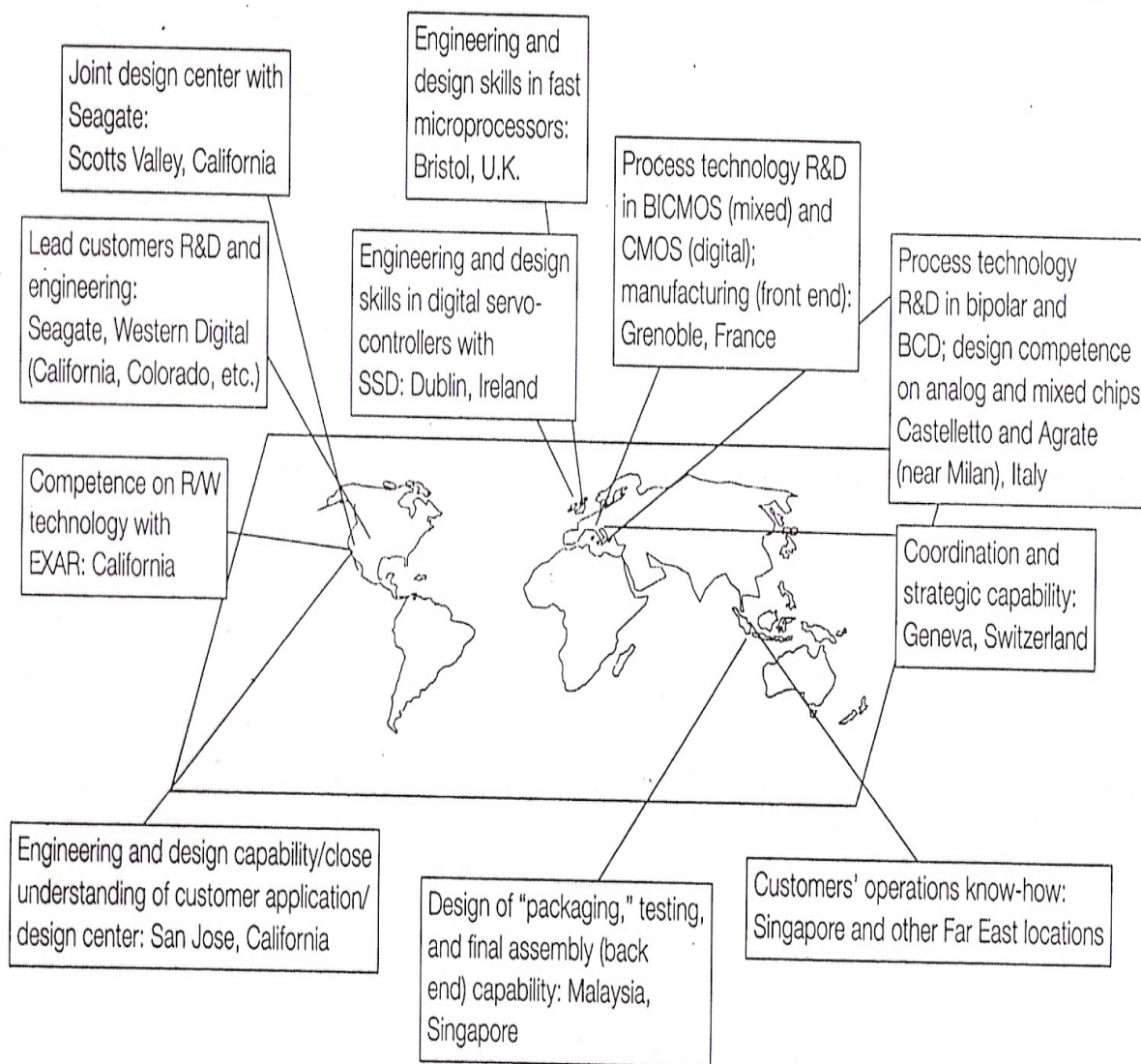
# A EMPRESA METANACIONAL

(DOZ *ET ALLII*, 2002)

**Table 3-2 Six Capabilities the Metanational Will Need to Build**

Goal	Capabilities
<p><b>Sensing</b> new knowledge faster and more effectively than competitors</p>	<p><i><b>Prospecting Capabilities:</b></i> The predisposition to prospecting for emerging pockets of innovative technology and new market needs. This prospecting capability allows companies to anticipate emerging hotbeds of relevant knowledge ahead of competitors.</p> <p><i><b>Accessing Capabilities:</b></i> The ability to “plug in” to innovative technology and new market needs through an established network of relationships with foreign customers, suppliers, distributors, universities, and technical institutes. This provides access to emerging pockets of relevant knowledge.</p>
<p><b>Mobilizing</b> dispersed knowledge to innovate more creatively than competitors</p>	<p><i><b>Moving Capabilities:</b></i> An effective process for setting up “magnets” (such as projects undertaken to serve global customers or to build global product or service platforms) that can identify and move globally dispersed knowledge so that it can be marshaled for innovative problem-solving.</p> <p><i><b>Melding Capabilities:</b></i> A capability to meld knowledge about new technologies and novel customer needs from diverse sources into coherent innovation, overcoming the problems associated with melding complex knowledge and integrating it into solutions.</p>
<p><b>Operationalizing</b> innovations more efficiently than competitors</p>	<p><i><b>Relaying Capabilities:</b></i> An ability to transfer newly created solutions, in usable form, into the day-to-day operations that underpin the supply chain.</p> <p><i><b>Leveraging Capabilities:</b></i> The capability to leverage innovations across global customer segments or applications and to assemble an efficient global supply chain by flexibly combining operational strength from different sites. These may either be established sites in an existing network of operations or sites operated by a partner.</p>

**Figure 1-2 Knowledge Dispersion Profile for  
STMicroelectronics in HDD Electronics**



# NOVAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO INTERNACIONAL

- ❖ Um Mundo em transformação: um Mundo menos 'Ocidental'
- ❖ Sustentabilidade e Responsabilidade Social
- ❖ A 'Base da Pirâmide' conta
- ❖ Crescente diversidade étnica da Gestão
- ❖ Inserções locais e diversidade de *stakeholders*
- ❖ O Mundo como espaço de aprendizagem