

CAPÍTULO 12

ESTRATÉGIA E GESTÃO INTERNACIONAL

12.1 A ESTRATÉGIA INTERNACIONAL: DIMENSÕES E DESAFIOS

ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

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

2 GRANDES DESAFIOS

- Adaptação local
- Coordenação internacional

+ 1

Crescente importância da
aprendizagem

12.2 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO

CONTROLO *VERSUS* COORDENAÇÃO

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

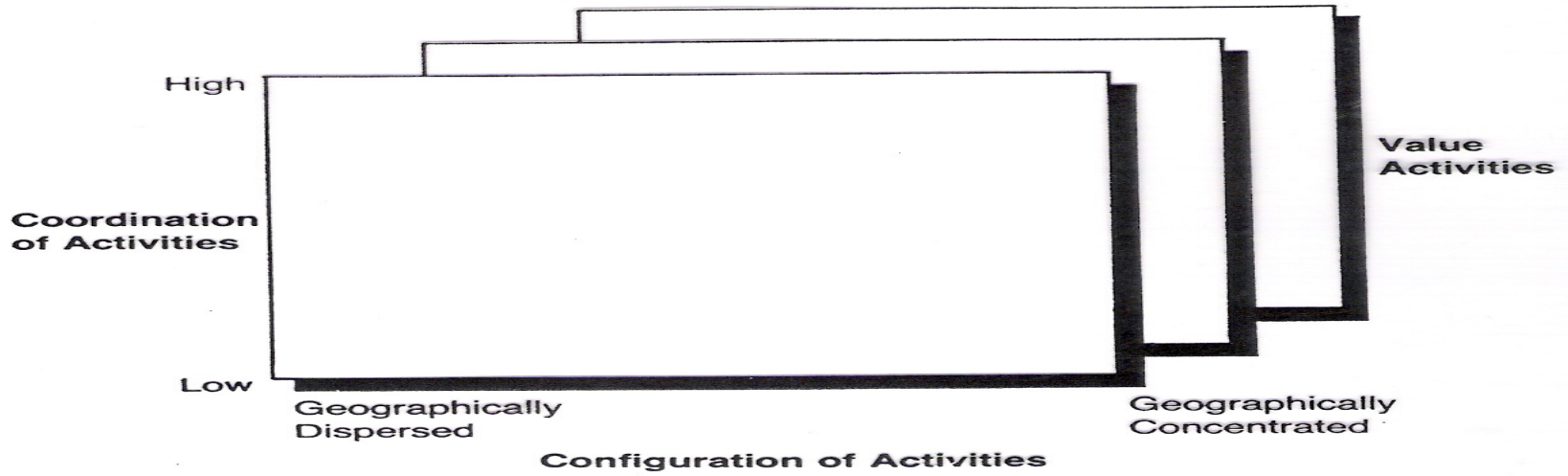
MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO

- 1) ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO
- 2) CENTRALIZAÇÃO 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

12.3 TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS: PRINCIPAIS PROPOSTAS

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

The Dimensions of International Strategy



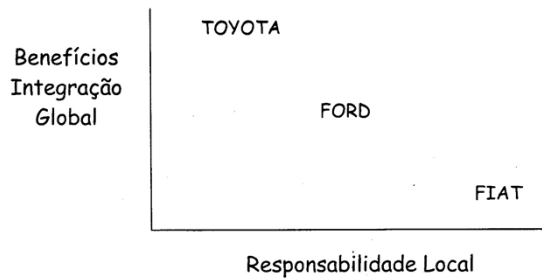
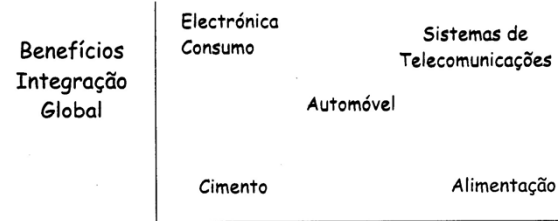
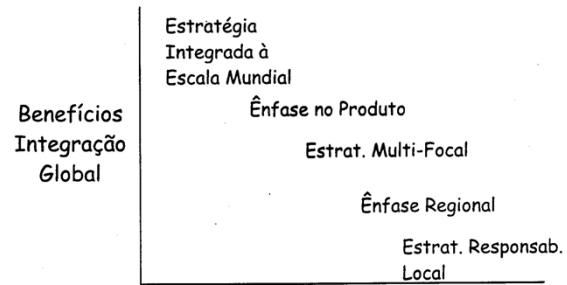
Types of International Strategy

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	

Coordination of Activities

Configuration of Activities

O MODELO DE PRAHALAD & DOZ



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**

HOW FIRMS ENVISAGE INTERNATIONAL BUSINESS: MANAGEMENT MENTALITIES

❖ **International**

- Domestic market as the core
- Foreign Businesses (and affiliates) as appendages

❖ **Multinational**

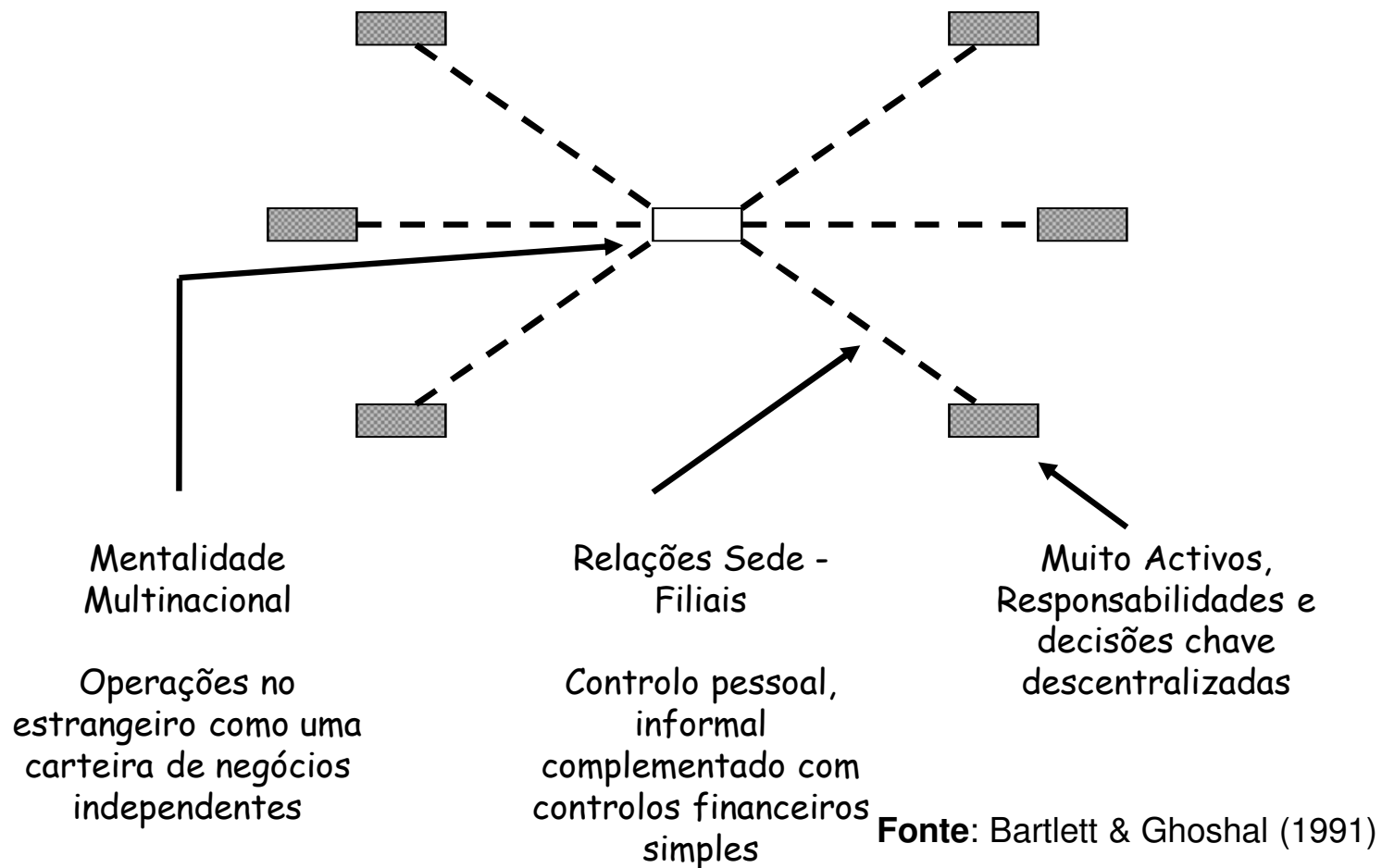
- Awareness of differences between domestic and international environments
- Adaptation to local requirements: responsive marketing

❖ **Global**

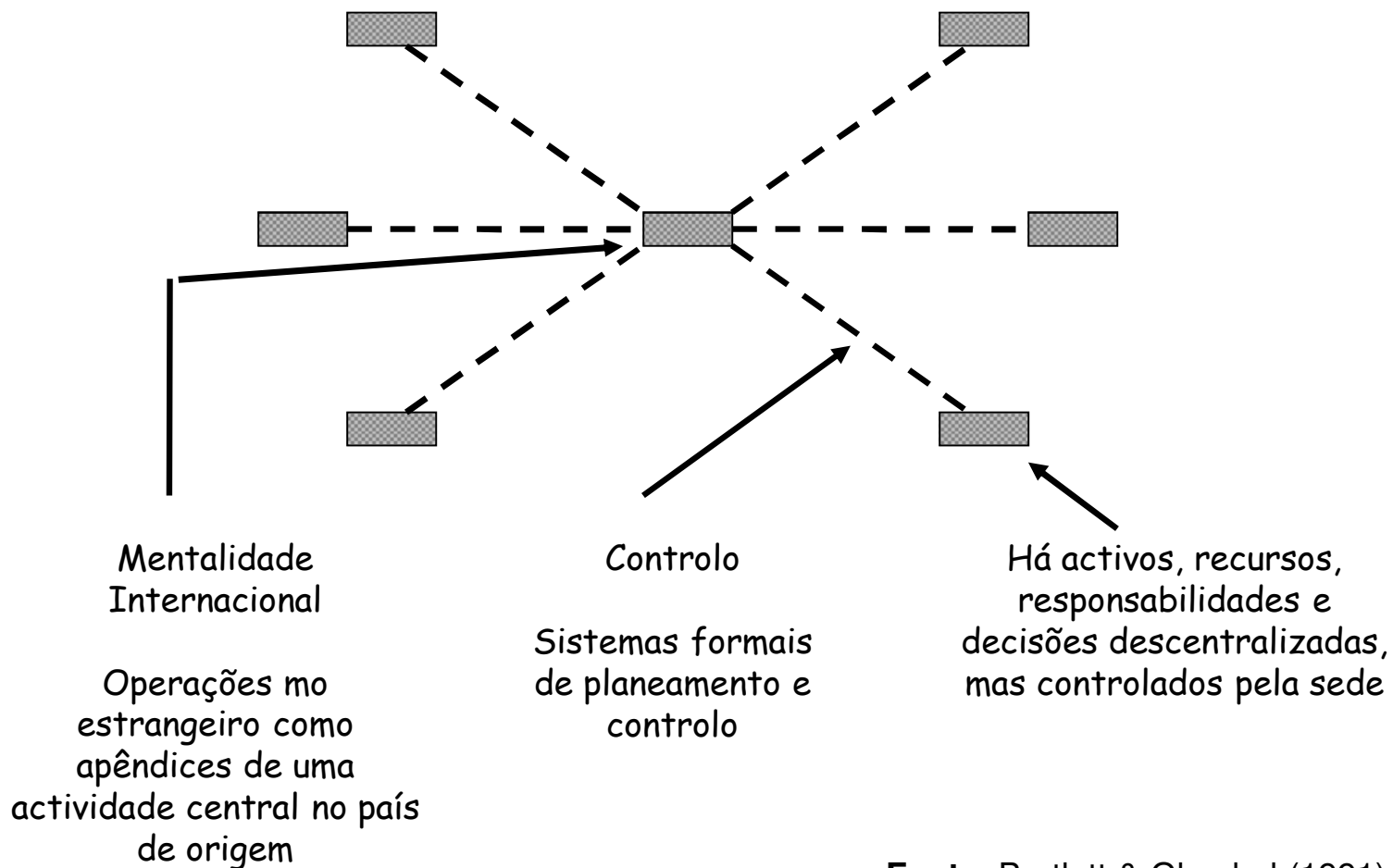
- The World as the unit of analysis
- Product standardization promoting /exploiting similar “ways of life”
- “The same thing, the same way, everywhere”

MODELO DE ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL

FEDERAÇÃO DESCENTRALIZADA

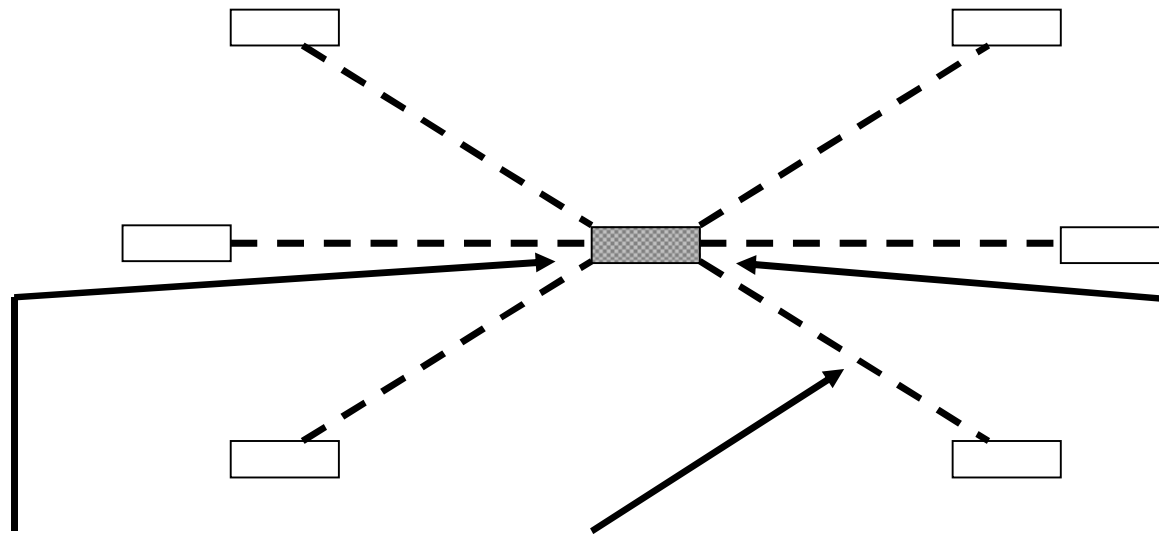


MODELO DE ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL FEDERAÇÃO COORDENADA



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

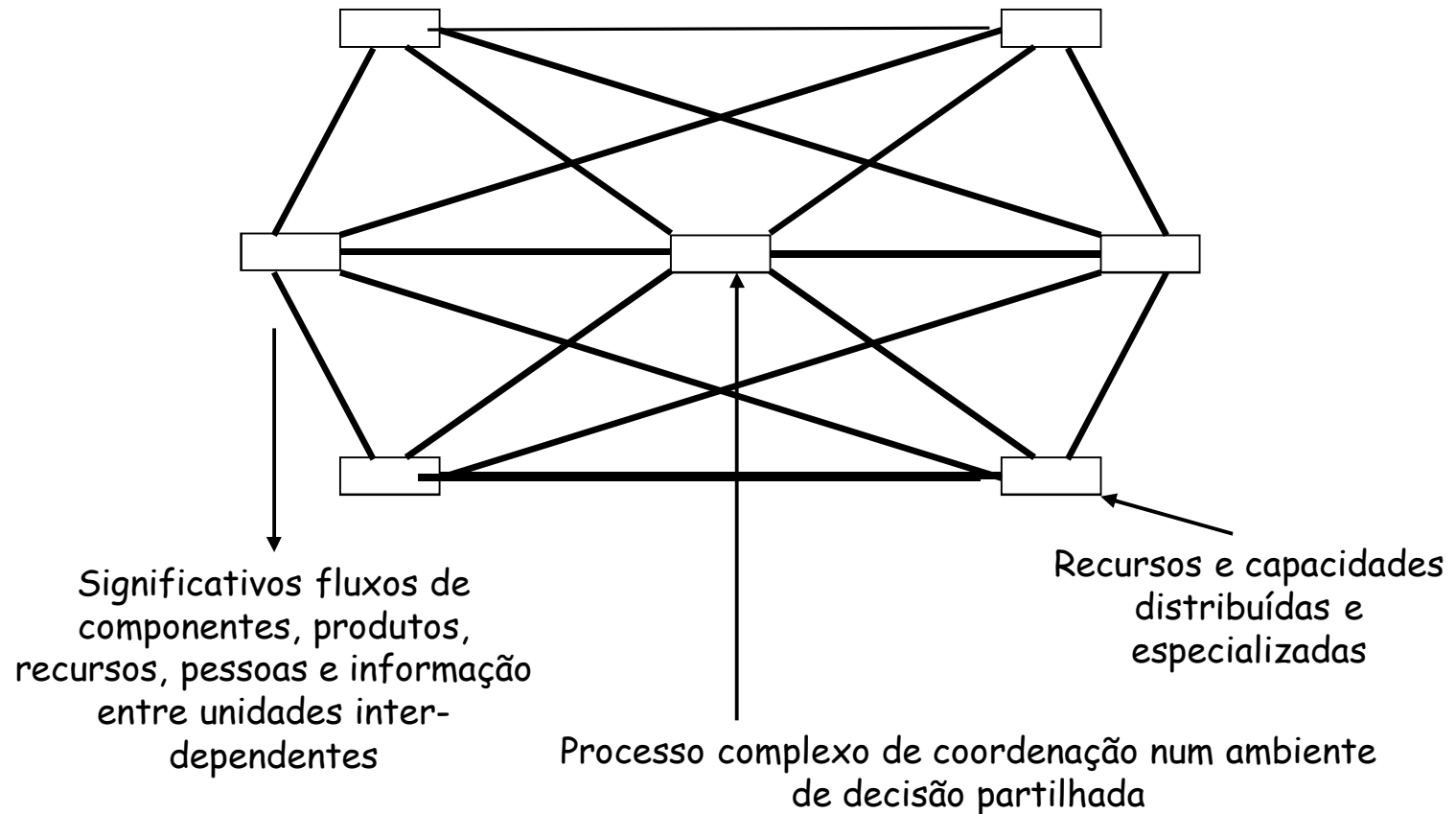
Controlo Operacional

Forte controlo central das decisões, recursos e informação

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

Fonte: Bartlett & Ghoshal (1991)

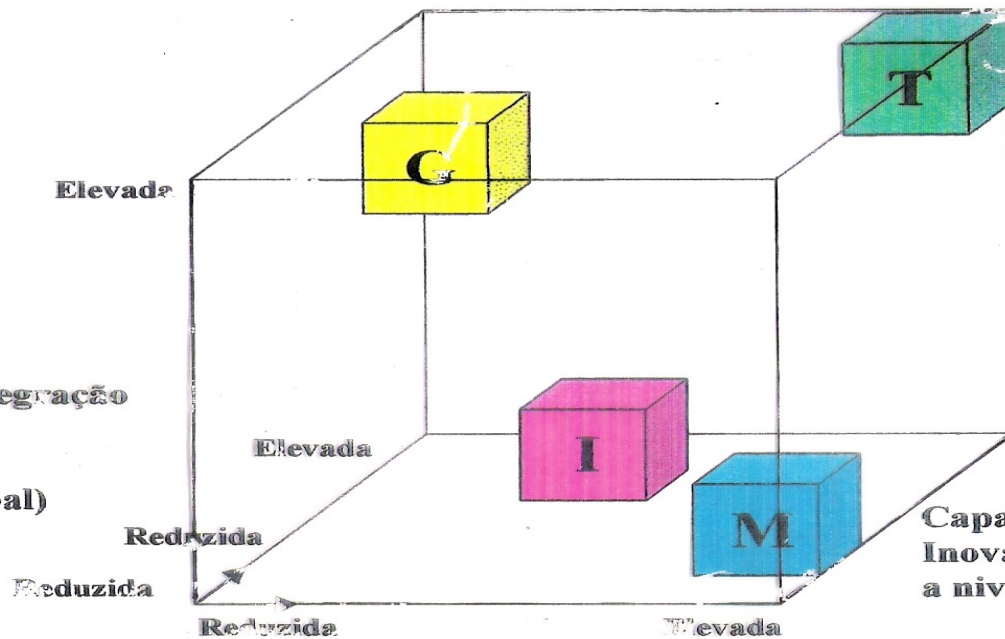
A “Rede Integrada”



Fonte: Bartlett & Ghoshal (1991)

O Cubo da Tipologia de Estratégias

Forças para a
Coordenação/Integração
global.
(Eficiência Global)



Capacidade para a
Inovação/Aprendizagem
a nível mundial.

Forças para a Sensibilidade / Diferenciação local
(Flexibilidade Multinacional)

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

12.4 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO DAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

A EMN como rede

*A RELEVÂNCIA CRESCENTE DE TRÊS TIPOS
DE CAPACIDADES INTER-RELACIONADAS:*

- 1. CAPACIDADES DINÂMICAS*
- 2. CAPACIDADE DE
ORQUESTRAÇÃO*
- 3. CAPACIDADE DE CAPTAR E
INTEGRAR CONHECIMENTOS*

NOVOS MODOS DE ORGANIZAÇÃO

- Mandatos Globais
- Plataformas de Produção
- Centros de Excelência

PAPEL DOS CENTROS DE EXCELÊNCIA

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

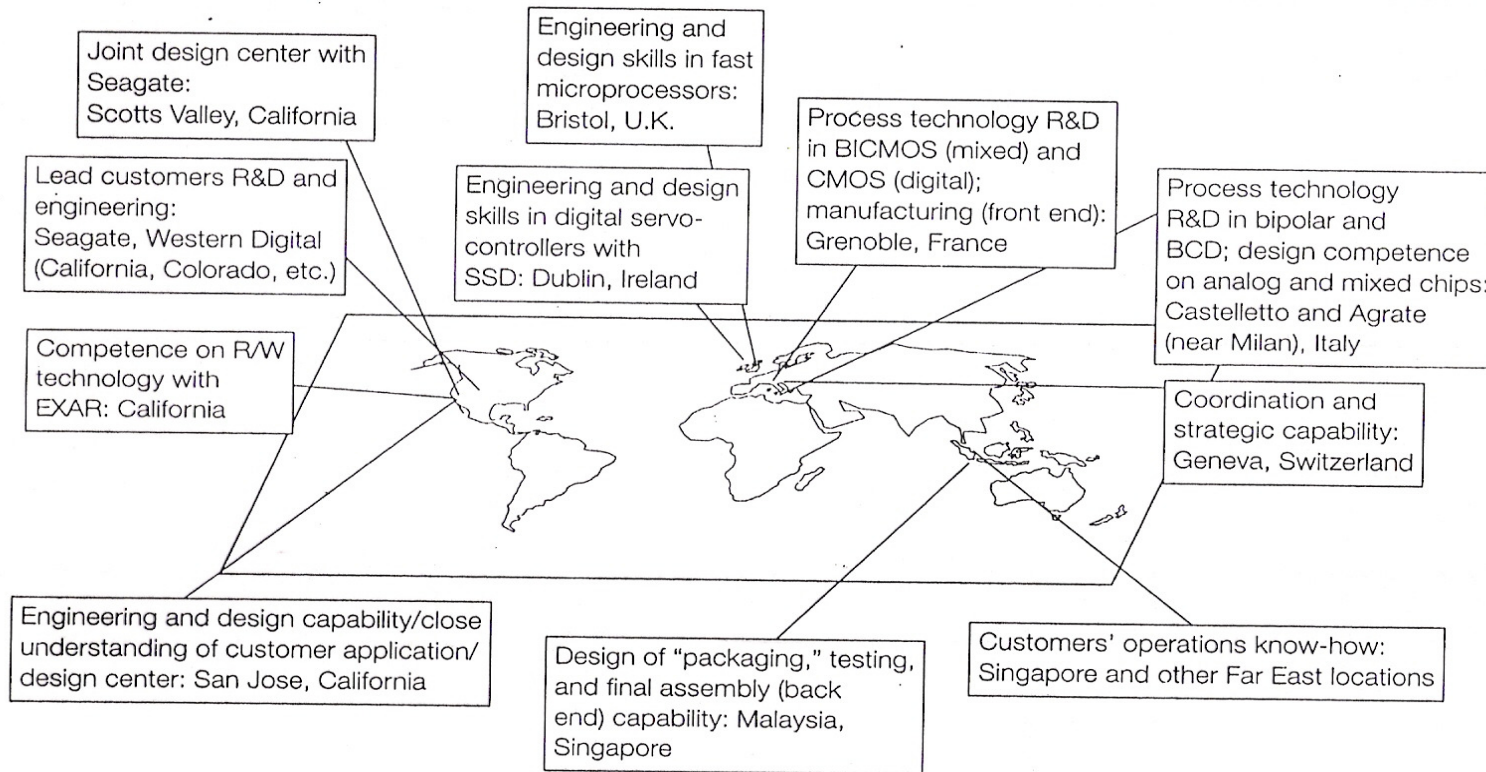
A EMPRESA METANACIONAL

(DOZ *ET ALLII*, 2002)

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

Goal	Capabilities
<p>Sensing new knowledge faster and more effectively than competitors</p>	<p><i>Prospecting Capabilities:</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>Accessing Capabilities:</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>Mobilizing dispersed knowledge to innovate more creatively than competitors</p>	<p><i>Moving Capabilities:</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>Melding Capabilities:</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>Operationalizing innovations more efficiently than competitors</p>	<p><i>Relaying Capabilities:</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>Leveraging Capabilities:</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**



12.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

THE CORE QUESTIONS

1. Fostering **Intra-Firm Cross-Border** communication of specific knowledge
2. Promoting external communication to absorb other's knowledge while preventing the "leakage" of firm's specific knowledge
3. How to avoid knowledge accumulation paths leading to "deadlocks"

THE MNE AS A REPOSITORY OF KNOWLEDGE

- 1) Existence of Specific Advantages
(knowledge or knowledge-based rights)
- 2) International Exploitation (across borders,
within firm's boundaries)

A EMN COMO REDE E A PARTILHA DO CONHECIMENTO

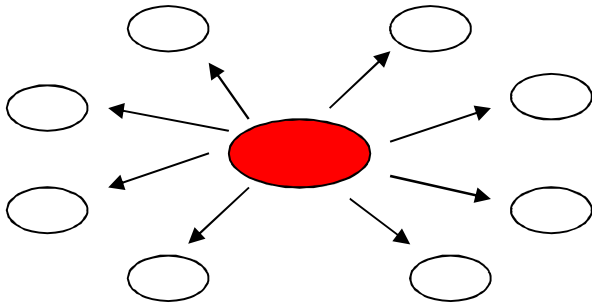
- ❖ A vantagem da dispersão
- ❖ A necessidade de articulação
- ❖ O papel da socialização
- ❖ Especialização das filiais e interdependência

THE ROLE OF SUBSIDIARIES

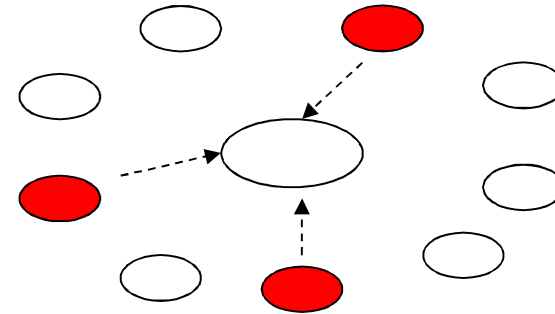
- **A Double Activity**
 - Local “Emdeddedness” enables knowledge acquisition through interaction
 - and
 - Contribution towards MNE network
- **Inter-action as a non-Symmetrical Process**
 - Different “combinative Capabilities”
 - Different Complementary Assets
 - Non-Additivity of Knowledge

INNOVATION PROCESS

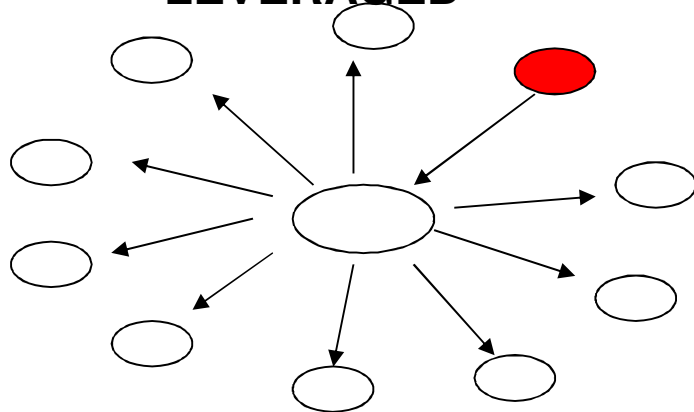
CENTRAL



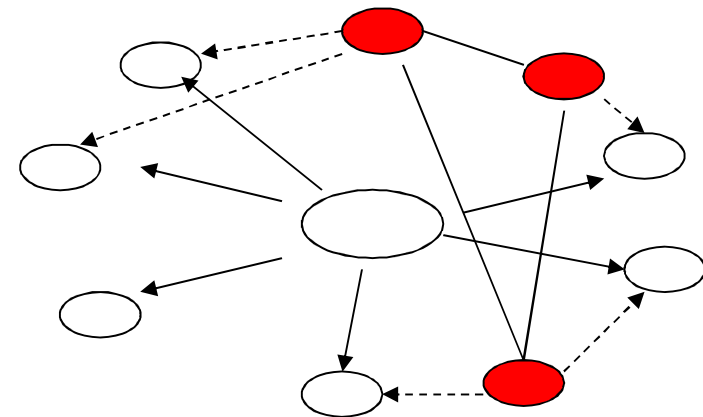
LOCAL



**LOCALLY
LEVERAGED**



GLOBALLY LINKED



Fonte: Adaptado de Bartlett & Ghoshal (1989)

INOVAÇÃO CENTRAL

Vantagens

- Controlo da Tecnologia (Garantias de Apropriabilidade)
- Relacionamento Inter-Departamental (Inter-acção, desenvolvimento, Produção, comercialização)
- Rapidez de Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos

Riscos

- Conflitos Casa Mãe / Subsidiária
- Insensibilidade às Necessidades Diversificadas dos Mercados

INOVAÇÃO LOCAL

Vantagens

- Adaptação às Condições Locais
- Aproveitamento e Estímulo das Competências das Filiais

Riscos

- Duplicação de Esforços
(Multiplicidade de “Reinvenções da Roda”)

PROCESSOS DE INOVAÇÃO TRANSNACIONAL

LOCALLY LEVERAGED

Vantagens

- Estímulo da Criatividade das Filiais em Proveito de Toda a Empresa

Riscos

- Dificuldade de Transferência devida às Especificidades Nacionais
- Reacções Negativas devidas ao Síndrome NIH

GLOBALLY LINKED

Vantagens

- Estimular e Aproveitar de forma Integrada as Capacidades das Filiais
- Obter Economias de Gama à escala Mundial
- Resposta Comum a Estímulos (eventualmente) Localizados
- Potenciar Aprendizagem à escala Mundial

Riscos

- Elevados Custos de Coordenação
- Ambiguidade, Falta de Integração e Excessiva Difusão da Autoridade

12.6 CONCLUSÕES

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- ❖ Das Estratégias de Internacionalização à Gestão Internacional
- ❖ Das decisões pontuais a uma lógica integrada
- ❖ A configuração actual de recursos, operações e filiais resulta de um processo histórico à qual importa dar em cada momento uma lógica minimamente coerente
- ❖ A Sede não é o ‘Centro do Universo’: Hierarquia e Heterarquia na Gestão Internacional
- ❖ Estratégia, Gestão e Relacionamentos Externos da Organização