

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DE SETUBAL – IPS

Sebenta

Economia e Gestão

**Parte de Gestão
(2016/17)**

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DE SETUBAL – IPS

Economia e Gestão (2016/17)

Objectivos

Compreender a importância da Economia e da Gestão no sistema económico, produtivo e na sociedade em geral; distinguir analiticamente, no seio da empresa, as diferentes componentes da Gestão, os seus objectivos específicos e modos de funcionamento distintos; conhecer os principais conceitos e técnicas de Economia e de Gestão.

Programa da parte de Economia

1. **Teoria da produção (6 HORAS)**
 - 1.1. Fundamentos da economia: fronteira de possibilidades de produção e escassez (Capítulo 1. "Os fundamentos da economia"; 16ª edição: 3-17; 18ª edição: 3-17)
 - 1.2. Produção: factores de produção, economias de escala (Capítulo 6. "Produção e organização empresarial. A. Teoria da produção e produtos marginais"; 16ª edição: 102-110; 18ª edição: 107-118)
 - 1.3. Custos de produção (Capítulo 7. "Análise de custos. A. Análise económica dos custos"; 16ª edição: 116-124; 18ª edição: 124-133)
2. **Mercado (16 HORAS)**
 - 2.1. Função da procura (Capítulo 3. "Elementos básicos da oferta e da procura. A. Função da procura"; 16ª edição: 44-47; 18ª edição: 45-50)
 - 2.2. Função da oferta e equilíbrio da oferta e da procura (Capítulo 3. "Elementos básicos da oferta e da procura. B. A função oferta. C. Equilíbrio da oferta e da procura"; 16ª edição: 48-59; 18ª edição: 51-62)
 - 2.3. Elasticidade preço e elasticidade de rendimento (Capítulo 4. "Aplicações da oferta e da procura. A. Elasticidade preço da procura e da oferta"; 16ª edição: 64-70; 18ª edição: 65-73)
 - 2.4. Determinação do preço e quantidade de equilíbrio (Capítulo 4. "B. Aplicações a questões económicas correntes/importantes"; 16ª edição: 70-79; 18ª edição: 73-83)
 - 2.5. Utilidade (Capítulo 5. "Procura e comportamento do consumidor"; 16ª edição: 80-93; 18ª edição: 84-100)
 - 2.6. Análise de mercados com diferentes níveis de concorrência
 - 2.6.1. Mercado concorrencial (Capítulo 8. "Análise de mercados perfeitamente concorrenciais. A. Comportamento de oferta da empresa concorrencial; D. Eficiência e equidade dos mercados concorrenciais"; 16ª edição: 137-142, 148-151; 18ª edição: 147-151, 158-162)
 - 2.6.2. Monopólio (Capítulo 9. "Concorrência imperfeita e o caso extremo do monopólio"; 16ª edição: pág.:154-169; 18ª edição: 166-183)
3. **Objectivos e instrumentos de política macroeconómica, funções do Estado (4 HORAS)** (16ª edição: Capítulo 2. "A fronteira oscilante entre mercado e governo" e capítulo 20. "Visão global da macroeconomia":25-41, 371-389; 18ª edição: Capítulo 2. "Mercados e governos numa economia moderna" e capítulo 20. "Visão global da macroeconomia":25-44, 405-422)
4. **Caracterização da economia portuguesa e europeia (2 HORAS)**
 - 4.1. Evolução das principais variáveis (indicadores) macroeconómicas: PIB, taxa de desemprego, taxa de inflação, saldo da balança comercial, taxas de juro (Publicações do INE; do Banco de Portugal, Mateus, A. M.: 138-168)
 - 4.2. Ciclos económicos: expansão *versus* recessão (16ª edição: Capítulo 23. "Ciclos económicos e a teoria da procura agregada. A. Ciclos económicos":433-438; 18ª edição: Capítulo 23. "Ciclos económicos e a teoria da procura agregada. A. Flutuações económicas": 466-473)

Programa da parte de Gestão

1. As organizações e o meio envolvente (4 HORAS)

(Teixeira, S., 2013, *Gestão das Organizações*, pp. 34-42; 362-363; 358-361; 369-374).
(Portugal, F., et al., 2010, *Gestão Empresarial*, pp. 102-110; 112-114; 362-363; 369-374)

Conceito e tipologias das organizações

- 1.1. Meio envolvente, organizações enquanto sistemas
- 1.2. Globalização e responsabilidade social das empresas

2. A gestão, funções e processos (4 HORAS)

(Teixeira, S., 2013, *Gestão das Organizações*, pp. 5-13; 53-86; 136-145; p. 179)

- 2.1. Funções de gestão
- 2.2. Missão, objectivos, planeamento e estratégia
- 2.3. Estruturas organizacionais

3. Gestão de Marketing (6 HORAS)

(Pires, A. (2008). *Marketing* (4ª Ed., atualizada), pp. 7-16; 21-22; 31-47; 111-112; 121-129; 139-142, 159-167; 176-178; 190-191; 199-203; 223-225; 230-232, 178)

- 3.1. Evolução do conceito de Marketing
- 3.2. Análise qualitativa e quantitativa do mercado
- 3.3. Marketing-mix

4. Gestão da Produção (4 HORAS)

(Baranger, P., et al., 1993, *Gestão*, pág.: 299-311, 312-314, 322-329; Marques, A. P., 1998, *Gestão da Produção*, pág.: 128-131; Courtois, A. et al., 1997, pág.: 67-69; 115-117)

- 4.1. A gestão da produção e a estratégia da empresa
- 4.2. Tipos de produção
- 4.3. As decisões de implantação
- 4.4. A gestão de stocks

5. Gestão financeira e investimentos (4 HORAS)

(Saias, L., et al., 1998. *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*, pp. 311-317; 321-323; 326-332; 346-354; 477-484; 491-524)

(Marques, B. (2000). *Concepção e Análise de Projectos de Investimento*, pp. 17-19; 25-27; 34-35; 38-47; 51-64).

- 5.1. Património de uma empresa
- 5.2. Demonstrações financeiras
- 5.3. Análise e selecção de investimentos
- 5.4. Decisões de financiamento

6. Gestão de recursos humanos (4 HORAS)

(Lisboa J. e al (2008). *Introdução à Gestão de Organizações*. Vida Económica – Lisboa 2ª edição. (páginas: 263 -264; 282-325)

- 6.1. Planeamento
- 6.2. Recrutamento, selecção e formação
- 6.3. Avaliação dos recursos humanos

Bibliografia

Bibliografia obrigatória da parte de Economia:

- Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D. (1993/2005), *Economia* (14ª, 16ª ou 18ª edição). Lisboa: McGraw-Hill.
- Mateus, A. M. (1999). *Economia portuguesa no contexto internacional*. Lisboa: Editorial Verbo.

- Principais indicadores económicos do Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt

Bibliografia obrigatória da parte de Gestão:

- Baranger, P., Helfer, J., Bruslerie, H., Orsoni, J., & Peretti, J. (1993). *Gestão* (2ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Courtois, A., Bonnefois, C., & Pillet, M. (2006/2015). *Gestão da Produção* (7ª Ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Lisboa J., et al. (2008) *Introdução à Gestão de Organizações* (2ª Ed.). Lisboa: Vida Económica.
- Marques, A. (1998). *Gestão da Produção*. Lisboa: Texto Editora.
- Marques, B. (2000). *Concepção e Análise de Projectos de Investimento* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. (2008). *Marketing* (4ª Ed., atualizada). Lisboa: Editorial Verbo.
- Portugal, F., Santos, J., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial* (3ª Ed.) Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Saias, L., Carvalho, R., & Amaral, M. (1996/98). *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*. Lisboa: Universidade Católica
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Ed.). Lisboa: McGraw Hill.

Bibliografia facultativa da parte de Economia:

- Mata, J. (2000). *Economia da Empresa*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Andrade, J. S. (1998). *Introdução à Economia*. Coimbra: Minerva
- Neves, J. C. (1992). *Introdução à Economia*. Lisboa: Editorial Verbo
- Frank, R. H. (1994). *Microeconomia e Comportamento*. Lisboa: McGraw-Hill

Bibliografia facultativa da parte de Gestão:

- Sousa, A. (1990/93). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1998). *Princípios de Marketing*. Prentice-Hall.
- Luisa, C., Bernardo, M., Sousa, I., Negas, M. (2015). *Gestão das Organizações – Uma Abordagem Integrada e Prospetiva* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Avaliação de conhecimentos

(Consulte Normas de Avaliação da EST)

Na avaliação de conhecimentos, tanto na parte de Economia como na parte de Gestão, prevêem-se duas modalidades: a avaliação contínua e a avaliação por exame.

A avaliação por exame não contempla nenhum elemento de avaliação contínua e destina-se aos alunos que desde o princípio optaram por esta modalidade

(prescindindo da avaliação contínua), bem como aos alunos que querem melhorar a nota obtida na avaliação contínua.

A avaliação contínua, que pressupõe a frequência e a preparação regular/sistemática do aluno às aulas, compõe-se de três elementos: (1) dois mini-testes realizados na aula (75% da nota final em cada parte), (2) resolução/elaboração e apresentação de um caso/trabalho de grupo (20% da nota final em cada módulo) e (3) preparação/participação/envolvimento do aluno na discussão da matéria na sala de aula (5% da nota final em cada parte).

Os casos/ temas dos trabalhos distribuídos pelos grupos (até 2 elementos) devem ser elaborados em casa e apresentados na aula, de preferência em sintonia com a matéria prevista à leccionar. Os alunos têm de entregar ao docente um exemplar do trabalho/caso resolvido por escrito (mencionar o tema, os nomes e os números dos alunos envolvidos, o curso e o ano/semestre) mais tardar até a altura da apresentação. Os trabalhos não devem exceder duas páginas A-4.

A avaliação na disciplina de Economia e Gestão resulta da média aritmética das avaliações das duas partes.

A média aritmética dos mini-testes em cada parte e a nota final de cada parte não pode ser inferior a 9,5 valores.

Previsão das datas dos testes:

1º teste (a meio de semestre) e 2º teste (no fim de semestre) – conforme acordado com o docente que lecciona a parte correspondente.

Docentes

Fernando Valente (responsável da disciplina) - gab.: E-365

Olgierd Swiatkiewicz – gab.: E-365

Elsa Ferreira – gab.: E - 362

Leonor Pires – gab.: E-364

Claudia Viana – gab.: E-352

0-4

CAPÍTULO I

As organizações e o meio envolvente

Programa

1. Conceito e tipologias das organizações
2. Meio envolvente, organizações enquanto sistemas
3. Globalização e responsabilidade social das empresas

Bibliografia

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Ed.). Lisboa: McGraw Hill. (páginas:34-42; 362-363; 358-361; 369-374).

Portugal, F., Santos, J., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial* (3ª Ed.) Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda. (páginas: 102-110, 112-114; 362-363; 369-374)

Tópicos abordados

Organização, sistema fechado e aberto, efeito de sinergia, divisão do trabalho, empresa, retroação/feedback, entropia, subsistemas, ambiente/envolvente/contexto externo e interno, ambiente geral e de tarefa, objetivos organizacionais (lucro, sobrevivência, desenvolvimento), recursos organizacionais, globalização e internacionalização, responsabilidade social das empresas (RSE)..

Objetivos

- Visualizar a empresa como uma organização social com características próprias.
- Analisar as razões por que as pessoas formam organizações e a importância das organizações em geral e das empresas em particular, na sociedade.
- Introduzir o conceito de sistema aberto e da sua aplicação às empresas.
- Identificar os objetivos, os recursos e as forças do ambiente - próximo e alargado - das empresas como determinantes fundamentais do campo de atuação da gestão.
- Apresentar os diversos tipos de empresas e fazer a sua distinção.
- Apresentar o conceito de globalização e analisar os prós e contras da globalização
- Analisar as razões da internacionalização das empresas.
- Identificar as principais tendências no ambiente internacional das empresas.
- Analisar as diversas fases de internacionalização e comparar as várias formas que as empresas podem adotar num processo de internacionalização.
- Conceituar responsabilidade social e apresentar as visões clássica e contemporânea sobre o envolvimento social das empresas e os argumentos pró e contra que geralmente são apresentados.

A empresa é, com certeza, uma das invenções mais importantes do homem e, ao mesmo tempo, uma das instituições fundamentais da nossa sociedade. De facto, o que seria a nossa vivência no mundo actual sem a existência das empresas? Desde as familiares até às multinacionais, são elas, na verdade, que mais afectam o nosso modo de vida. É nelas, aliás, que a maior parte de nós passa a maior parte do nosso tempo de vida.

Fundamentalmente, a empresa pode ser vista como um organismo ou *organização social*, ou como um *sistema aberto*.

A empresa como organização social

A organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas. O homem é um ser essencialmente gregário, tem necessidade de contactos, de viver em grupo. É por isso que voluntária e espontaneamente se organiza em clubes — desportivos, sociais, culturais, recreativos —, em partidos políticos e noutras organizações de carácter não lucrativo. Daí a necessidade da existência das organizações.

Qualquer organização é composta por *duas ou mais pessoas*, que *interagem* entre si, através de relações recíprocas, para atingirem *objectivos comuns*⁽¹⁾.

Essencialmente, são três as razões que explicam a existência das organizações:

- ♦ **Razões sociais:** as pessoas são seres gregários e organizam-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas;
- ♦ **Razões materiais:** o desenvolvimento da actividade de uma organização conduz ao aumento de habilidade (eficiência) na execução das tarefas, à redução do tempo necessário para alcançar um objectivo, à acumulação de conhecimento (pela experiência e vivência dos outros) e ao conhecimento acumulado e armazenado para passagem aos vindouros;
- ♦ **Efeito de sinergia**, isto é, o efeito multiplicador da actividade dos seus membros. Diz-se que existe sinergia quando duas ou mais causas produzem — actuando conjuntamente — um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam actuando isoladamente.

As organizações são unidades (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de se atingirem objectivos específicos.

Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Naturalmente, há vários tipos de organizações, desde os clubes recreativos até aos partidos políticos, passando pelas instituições de beneficência e pelas organizações empresariais.

As empresas distinguem-se das demais organizações sociais pelas seguintes características: são, em regra, orientadas para o lucro, assumem riscos, são geridas segundo uma filosofia de negócios e como tal reconhecidas pelos governos e pelas outras organizações que com elas lidam, e são, geralmente, avaliadas sob um ponto de vista contabilístico.

A empresa como sistema aberto

O conceito de sistema aberto surgiu na biologia, a partir do estudo dos seres vivos e da sua dependência e adaptabilidade ao meio, e estendeu-se às outras disciplinas científicas (psicologia, sociologia, etc.), chegando à gestão⁽²⁾. Hoje, a teoria dos sistemas aplica-se a todos os tipos de sistemas vivos, desde o vírus até à sociedade.

Sistema

Conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados desenvolvendo uma actividade ou função para atingir um ou mais objectivos.

Um **sistema** pode definir-se como:

- ♦ Um *conjunto de elementos*, partes ou órgãos componentes do sistema, isto é, os subsistemas;
- ♦ *Dinamicamente inter-relacionados*, formando uma rede de comunicações e relações, em função da dependência recíproca entre eles;
- ♦ *Desenvolvendo uma actividade ou função* que é a operação, actividade ou processo do sistema;
- ♦ Para *atingir um ou mais objectivos* ou propósitos que constituem a própria finalidade para a qual o sistema foi criado.

Em função destas quatro características, o sistema funciona como um todo organizado logicamente.

Quando falamos em natureza sistémica, queremos referir-nos a esse funcionamento global, total e integrado no qual o todo é maior (ou diferente) do que a soma das partes. Para poder funcionar, todo o sistema apresenta os seguintes parâmetros:

- ♦ *Entradas*, ou insumos, ou *inputs* — constituem os recursos que vão permitir o funcionamento do sistema. No caso das empresas, são as matérias-primas, os recursos financeiros e humanos, etc;

- **Operação ou processamento:** consiste na «transformação» dos *inputs* (os recursos) tendo em vista a obtenção dos *outputs* desejados, de acordo com os objectivos que se procura atingir e que em última análise são a razão de ser do sistema ou da organização. No caso das empresas industriais, por exemplo, traduz-se no próprio processo produtivo, ou seja, produção de automóveis, sapatos, habitações, etc.;
- **Saídas**, ou resultados, ou *outputs*: são os produtos finais no caso das empresas;
- **Retroacção**, ou realinhamento, ou *feedback*: tem em vista controlar o funcionamento do próprio sistema, informando se os objectivos estão ou não a ser cumpridos. Pode ser positiva ou negativa;
- **Entropia:** significa que o sistema tende à desintegração, à desorganização, à deterioração.

Parâmetros do sistema

- Entradas (*inputs*)
- Operação
- Saídas (*outputs*)
- Retracção
- Entropia

Os sistemas podem ser abertos ou fechados. Os *sistemas abertos* têm muitíssimas entradas e saídas em relação ao ambiente, como por exemplo uma organização (ou um conjunto de coisas que afecta e é afectada por factos externos ao próprio sistema). Os *sistemas fechados* têm pouquíssimas entradas e saídas, como por exemplo os sistemas mecânicos — o motor de um carro — ou as organizações que não afectam nem são afectadas por factores externos. Na prática há poucos sistemas completamente fechados.

Cada sistema é constituído por vários subsistemas e, por outro lado, faz parte integrante de um sistema maior, o qual constitui o seu ambiente externo.

A Figura 2.1 representa esquematicamente o funcionamento da empresa como sistema aberto. Da sua análise ressalta, nomeadamente, o papel da gestão como elemento motor do processo que consiste na transformação dos *inputs* recebidos do seu ambiente externo em *outputs* devolvidos ao mesmo ambiente externo.

Importa também reter desde já a ideia, visível na Figura 2.1, da interdependência, isto é, a empresa é influenciada pelas forças do ambiente que a rodeia (sociedade em geral, accionistas, concorrência, etc.) mas afecta também esse mesmo ambiente (a força laboral, os clientes, a concorrência, etc.).

O ambiente pode ainda desdobrar-se em ambiente geral e ambiente de tarefa. Assim como a organização, como um todo, é rodeada por uma envolvente externa (accionistas, clientes, fornecedores, sociedade, etc.), também cada subunidade da organização é rodeada por uma importante envolvente, em grande parte interna em relação à organização.

Sistemas

- Abertos
- Fechados

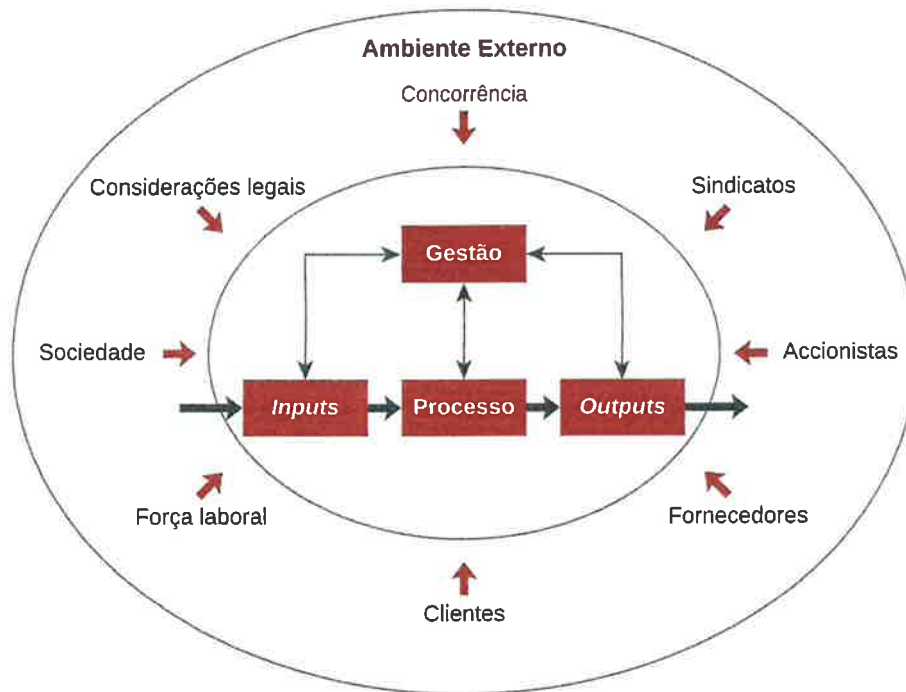


Figura 2.1. A empresa como sistema aberto

Como iremos ver adiante, os gestores do segundo nível, contrariamente ao que se passa com os gestores de topo, só indirectamente estão expostos à envolvente externa. Há, no entanto, vários factores que, na envolvente interna, os afectam particularmente, como sejam:

- ♦ O *estilo de gestão do chefe*, isto é, se o chefe é autocrático, há uma tendência para o gestor de nível inferior (por efeito de imitação) desenvolver também um estilo de gestão autocrático. As pessoas têm tendência a pensar que se assim não for estão a fugir aos padrões de avaliação do seu desempenho, que, em última análise, são ditados pelo chefe;
- ♦ As *orientações escritas*, isto é, as normas e os regulamentos existentes na empresa;
- ♦ Os *empregados*, isto é, a sua formação, a sua educação, idade, personalidade, etc.;
- ♦ A *estrutura organizacional*: o trabalho de um gestor numa organização flexível e achatada será naturalmente diferente do que seria com uma estrutura alta, isto é, com muitos níveis hierárquicos;

- ♦ A *organização informal*, ou seja, o conjunto das relações que se estabelecem entre as diversas pessoas que trabalham na empresa mas que não têm que ver com a sua posição hierárquica formalizada pelas normas da empresa, mas antes com a sua convivência exterior ao funcionamento da empresa;
- ♦ As *relações com os outros departamentos*, nomeadamente o que o precede e o que se lhe sucede no fluxo do processo; por exemplo, a relação produção/aprovisionamentos ou produção/vendas;
- ♦ As organizações sindicais e ou comissões de trabalhadores.

Objectivos, recursos e ambiente das empresas

Dissemos atrás que as organizações se constituem para atingir objectivos que seriam impossíveis ou, pelo menos, mais difíceis de atingir se os seus membros desenvolvessem a sua actividade isoladamente. As empresas, como organizações sociais que são, não fogem à regra. Constituem-se para atingir determinados objectivos, destacando-se o lucro e a sobrevivência, que por sua vez implicam outros objectivos de menor prioridade mas coerentes com os fundamentais.

Para atingirem os objectivos que se propõem, as empresas formulam e implementam as suas estratégias, o que, em última análise, se traduz no conjunto de acções envolvendo a globalidade dos recursos disponíveis que se tornam mais adequados para esse efeito. As estratégias desdobram-se em planos, que traduzem não só **o que** deve ser feito mas também **como** deverá ser feito.

Os planos (estratégicos, táticos ou operacionais) traduzem-se em políticas, isto é, linhas de orientação com carácter geral que, por sua vez, dão origem a determinações mais pormenorizadas: as regras — guias de acções detalhadas que definem ou restringem a forma de actuar em casos concretos — e os procedimentos (séries de passos a seguir para a realização de um projecto).

As regras e os procedimentos cumprem-se por meio de actos ou acções levadas a cabo nos diferentes níveis e diversos locais pela generalidade das pessoas nas suas diferentes tarefas e resultam em obra feita — produto, serviço ou resultados.

Os *objectivos naturais* de uma empresa geralmente são:

- ♦ Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;

- ♦ Proporcionar emprego produtivo para todos os factores de produção;
- ♦ Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso económico dos factores de produção;
- ♦ Proporcionar uma justa remuneração dos factores de produção (*inputs*);
- ♦ Proporcionar um clima propício à satisfação de necessidades humanas normais.

Na Figura 2.2 pode ver-se o desdobramento dos objectivos até serem transformados em acções e resultados:

Recursos	Os <i>recursos</i> da empresa são os meios de que esta se serve para realizar as suas tarefas e atingir os seus objectivos.
Ambiente	O <i>ambiente</i> das empresas, também chamado envolvente ou contexto, é, por assim dizer, o terreno onde as empresas actuam, e costuma dividir-se em ambiente geral e ambiente de tarefa.



Figura 2.2. Transformação dos objectivos em resultados

Considera-se **ambiente geral** o conjunto amplo e complexo de condições e factores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas. É constituído pelas seguintes variáveis:

- ♦ *Tecnológicas*: as invenções técnicas, aplicadas, desenvolvimento, etc.;
- ♦ *Políticas*: o clima político e ideológico geral, a estabilidade ou instabilidade política, a política económica, fiscal, de emprego, saúde pública, educação, habitação, etc.;
- ♦ *Económicas*: o nível de actividade económica do país, o nível de desenvolvimento económico da região, o grau de industrialização do país ou da região, a distribuição do rendimento *per capita*, a tendência inflacionista ou deflacionista, etc.;
- ♦ *Legais*: o conjunto de leis, reguladoras, controladoras, incentivadoras ou que restringem determinado tipo de comportamento empresarial;
- ♦ *Sociais*: as tradições culturais do país e/ou da região, a estrutura do orçamento familiar, as atitudes quanto ao trabalho e à profissão, as atitudes quanto ao dinheiro e à poupança, etc.;
- ♦ *Demográficas*: as características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, por sexo e/ou idade, etc.;



Figura 2.3. Ambiente das empresas

PARTE I. INTRODUÇÃO

- ♦ Ecológicas: as condições físicas e geográficas — clima, terreno, vegetação — e a sua utilização pelo homem.

Esquemáticamente, o ambiente poderia representar-se pela Figura 2.3.

O **ambiente de tarefa** corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É constituído por 4 sectores principais:

- ♦ *Consumidores/clientes*;
- ♦ *Fornecedores* (de recursos): capitais, materiais, mão-de-obra, equipamento;
- ♦ *Concorrentes*;
- ♦ *Grupos reguladores*: governo, sindicatos, associações de empresas, etc.

Qualquer que seja o tipo de ambiente em que uma empresa opera — doméstico ou global — os gestores terão sempre de utilizar os seus recursos de forma eficiente, produzindo bens e serviços que satisfaçam, da melhor maneira, as necessidades dos consumidores. Para que a empresa tenha sucesso, deve fazê-lo melhor do que fazem os concorrentes. Isso significa, como adiante se verá mais detalhadamente, que a empresa tem de procurar colocar no mercado produtos ou serviços de qualidade igual à concorrência mas com custos mais reduzidos, aliciando o consumidor pelo preço, ou produtos (ou serviços) de qualidade superior à dos concorrentes a preços convenientes para os consumidores.

Trata-se, em última análise, em retirar do ambiente os recursos (*inputs*), transformá-los (*outputs*) e devolvê-los ao mesmo ambiente. O conhecimento das condicionantes do ambiente específico de cada gestor, e das suas alterações é portanto crucial.

Um dos maiores desafios dos gestores é precisamente a constante alteração das condições do ambiente, em ritmo cada vez mais acelerado e de forma cada vez mais difícil de prever.

Globalização

O conceito de globalização tem por base a ideia de que o mundo tende a tornar-se cada vez mais homogêneo, ou seja, as diferenças entre os mercados nacionais ou regionais serão cada vez mais reduzidas e tenderão mesmo a desaparecer para uma grande parte dos produtos. Como consequência dessa convicção, as empresas deveriam globalizar as suas estratégias, do que resultaria nomeadamente o crescimento das quotas de mercado, a nível mundial e significativas economias de escala.

A globalização é, assim, vista como o resultado de um processo de internacionalização que passa de uma estratégia multidoméstica diversificada (isto é, diversas estratégias de acordo com os diversos países que constituem os mercados) para uma estratégia única para todos os países, os quais são agora vistos como constituindo um único mercado⁽¹⁸⁾.

A expressão «globalização dos mercados» foi usada pela primeira vez por Levitt⁽¹⁹⁾ ao defender que o tempo das diferenças regionais ou nacionais em termos de hábitos de consumo pertencia ao passado. Para Levitt, o desenvolvimento tecnológico conduz o mundo para uma «comunalidade convergente» e o resultado é uma nova realidade comercial — a emergência de mercados globais para produtos de consumo estandardizados numa dimensão nunca antes imaginada. A empresa global — que é diferente da multinacional — opera, com custos relativamente baixos, como se o mundo inteiro (ou as suas principais regiões) fosse uma simples entidade. Ela vende as mesmas coisas, da mesma maneira, em qualquer lugar. Em confirmação das suas afirmações, Levitt cita os exemplos da McDonalds, Coca-Cola, Pepsi-Cola, os filmes de Hollywood, os aparelhos Sony e as calças Levi's.

Assim, a convergência entre a tecnologia e a globalização sistematicamente procurada pela empresa global permitir-lhe-ia oferecer, a toda a gente e em qualquer lugar, produtos estandardizados de elevada qualidade e a baixos preços, o que seria conseguido pela expansão dos mercados e dos proveitos, isto é, pelas economias de escala.

Contudo, a globalização pura, aplicada a todos os mercados (ou mesmo aos mais significativos como os mais evoluídos que integram a tríade), não

colhe o aplauso unânime quer dos gestores quer dos teóricos. Observam alguns que o consumidor homogêneo não existe (o «eurocliente», por exemplo, ainda é um mito) e até algumas das grandes empresas apontadas como campeãs da globalização acabam por se adaptar aos diferentes mercados em maior ou menor grau.

Assim, a globalização e a adaptação aos mercados locais podem e devem ser encaradas, não como duas posições totalmente opostas, mas antes como os extremos de um intervalo de opções estratégicas que na vida real, em situações concretas, servirão de base de decisão das empresas — inclinando-se mais para a globalização ou mais para a adaptação, mas com menor frequência assumindo uma das posições extremas. A tendência mais recente é a defesa da conjugação da standardização com a adaptação aos gostos dos consumidores nos mercados locais. É a chamada «glocalização», que pode traduzir-se na máxima: estandardiza o que puderes; localiza quando tiveres de o fazer.

A decisão quanto ao grau de globalização era tradicionalmente explicada numa matriz bidimensional, comparando as vantagens associadas a cada uma das duas variáveis — eficiência global (resultante da standardização) e adaptação local (associada à maior aproximação ao cliente local). Contudo, ganha cada vez mais adeptos a ideia de que as empresas com sucesso têm necessidade de desenvolver também uma grande capacidade de aprendizagem, inovação e transferência de conhecimentos a nível internacional, sendo a empresa «transnacional» a que consegue desenvolver simultaneamente essas três capacidades.

As vantagens competitivas das empresas que actuam no mercado global (com maior ou menor grau de *standardização*) estão cada vez menos relacionadas com a eficiência global (pelas economias de escala), por serem relativamente fáceis de conquistar; estão sim, cada vez mais dependentes da sua posição nos *clusters* em que conseguem integrar se, na rede ou redes de que fazem parte e da posição competitiva dessas redes.



GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

SUMÁRIO

- 6.1 Introdução
- 6.2 A globalização
- 6.3 Porquê internacionalizar?
- 6.4 Escolher a melhor localização
- 6.5 O modelo do diamante de Porter
- 6.6 Notas finais
- Sugestões de pesquisa e leitura

6.1 Introdução

As empresas actuam cada vez mais no mercado internacional. Quer porque enfrentam a concorrência de empresas e produtos estrangeiros, quer porque elas próprias se internacionalizam, a pressão internacional está presente. No entanto, competir nos mercados externos não é fácil, exige uma boa selecção dos mercados (ou países) onde actuar, analisando as vantagens específicas a cada localização, do modo de actuação e estratégia para esses mercados e envolve mesmo decisões sobre eventuais adaptações dos produtos.

A realidade actual é que mesmo pequenas e médias empresas se voltam cada vez mais para os mercados externos. A internacionalização já não é um exclusivo das grandes multinacionais norte-americanas, japonesas e europeias. O mercado externo, quer para a comercialização dos produtos (inclusive para o escoamento de excedentes de produção), quer para a produção mais eficiente e de melhor qualidade, é uma opção interessante para muitas empresas. A abertura dos mercados aos produtos e empresas estrangeiras abriu oportunidades para pensar a cadeia de valor dos produtos à escala mundial, explorando diferenças nos custos e qualidades dos factores produtivos. A capacidade competitiva das empresas não está, assim, condicionada à capacidade de produção, *design*, inovação, marketing, etc., encontrada no seu mercado doméstico.

Muitas empresas multinacionais²² (EMN) fazem parte do nosso quotidiano. Recorremos aos produtos e serviços de multinacionais estrangeiras na generalidade das actividades do dia-a-dia; quando assistimos a programas na televisão, nos deslocamos, trabalhamos ou descansamos em casa, entre-tidos com amigos e familiares (Figura 6.1).

²² Segundo Dunning, a EMN é a empresa que efectua investimentos directos no estrangeiro e possui ou controla actividades de valor acrescentado em mais de um país. Segundo Bartlett e Ghoshal (1986), as EMN são definidas em dois vectores complementares: por um lado, têm um investimento substancial em países estrangeiros, por outro, fazem a gestão activa (controlo e intervenção na gestão) dessas operações – as quais são encaradas como elementos integrais da empresa no plano estratégico e organizacional (salientando a importância que estas operações têm no conjunto das actividades, não são apenas marginais, e a importância da articulação entre as várias unidades). As Nações Unidas estabelecem que EMN são as empresas que controlam entidades em dois ou mais países, com um sistema de decisão possibilitando políticas coerentes e uma estratégia comum, bem como a partilha de conhecimentos, recursos e responsabilidades com outras.

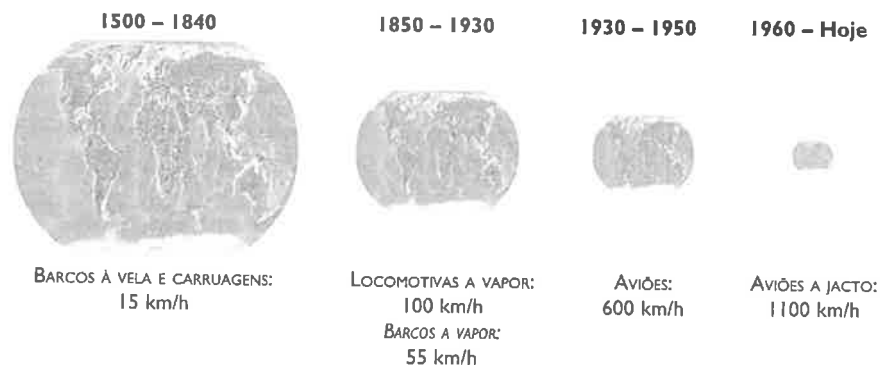
— FIGURA 6.1. MULTINACIONAIS NO NOSSO QUOTIDIANO



Fonte: Adaptado de www.caixapreta.blog.br/?p=1159.

A internacionalização das empresas é facilitada pela progressiva abertura dos mercados e diminuição das tarifas alfandegárias. É, também, facilitada pelos progressos tecnológicos, nomeadamente nos transportes, e comunicações. Uma face visível destes progressos é a diminuição dos custos de transporte, que viabiliza as importações e exportações para distâncias mais longínquas. Outra face é a rapidez com que pessoas e bens se deslocam. Fruto destes progressos nos transportes, o mundo fica mais pequeno (Figura 6.2). Os cidadãos estão mais próximos, os bens circulam com maior rapidez, os mercados alargam-se e a informação circula por todo o mundo. As empresas podem, mais facilmente e com menores custos, ter operações à escala global.

— FIGURA 6.2. O MUNDO ENCOLHE E AUMENTA A PROXIMIDADE



Fonte: Adaptado de Veja (2008), "Reinventando o mundo", Veja, Edição especial 1808, Março de 2008.



A internacionalização das empresas provoca um aumento do nível de rivalidade entre competidores, que ultrapassa as fronteiras domésticas, dado que a competição se vai tornando cada vez mais transfronteiriça. É para esta competição que os gestores têm de estar preparados. O foco de actuação dos gestores, para reagir a maiores níveis de rivalidade, pode assentar em adoptar tecnologias para aumentar a produtividade dos trabalhadores e da empresa no seu todo, na procura de mercados maiores e mais atractivos, na adição de mais valor aos produtos oferecidos – estas são essenciais ao sucesso nos mercados externos. A verdade é que, apesar dos desafios e das dificuldades, são muitas as vantagens da internacionalização das empresas.

Há muitos factores que motivam a internacionalização das empresas, uns mais proactivos e outros mais reactivos, quer a mudanças no ambiente, quer às acções dos competidores. Nos motivos proactivos incluímos o potencial de realizar lucros pelo serviço de um mercado mais alargado, o crescimento nas vendas e na quota de mercado. Os factores reactivos incluem a necessidade de expandir pela saturação do mercado doméstico e declínio da procura, mercado doméstico de pequena dimensão, aumento da rivalidade no mercado doméstico, seguir clientes que se internacionalizam, produzir sob encomenda de agentes estrangeiros, etc.

Independentemente dos desafios com que se deparem, a maioria dos gestores de médias e grandes empresas (e, em muitos casos, mesmo das pequenas empresas) precisam pensar a sua competição numa perspectiva internacional. A orientação internacional pode ser pensada em duas vertentes complementares: quer na óptica da expansão comercial para os mercados externos, quer na óptica da produção em localizações que ofereçam vantagens comparativas.

6.2 A globalização

Há tantos entusiastas quanto críticos à globalização. No palco do debate estão os efeitos sobre a exploração dos indivíduos, a actuação das empresas multinacionais, o emprego, as condições de vida e a pobreza. Jeffrey Sachs, no livro *The end of poverty*²³, argumenta que sem uma ajuda financeira para fazer “arrancar” os países pobres, a globalização continuará a marginalizar muitos milhões de pessoas mundo fora. Actualmente, ainda mais de mil milhões de pessoas vive em condições de pobreza extrema (auferindo um rendimento inferior a 1 dólar por dia).

NOTA

UNS PAÍSES SÃO MAIS GLOBALIZADOS QUE OUTROS

Os países mais pequenos (como a Holanda, Finlândia, Dinamarca, Suécia, Holanda, Irlanda e Áustria) têm maiores índices de globalização (Tabela 6.1). Esta é a conclusão dos estudos de *Índice de Globalização* da consultora A.T. Kearney.

(continua)

²³ Sachs, J. (2006), *O fim da pobreza*, Lisboa, Casa das Letras. Neste livro, Jeffrey Sachs expõe algumas formas de como promover o desenvolvimento e eliminar a pobreza extrema em cerca de 20 anos.

(continuação)

Os pequenos países (em dotação populacional e de dimensão) mais desenvolvidos são os mais cosmopolitas. Mas, como é calculado o índice? O cálculo do índice tem em conta diferentes indicadores. Por exemplo, de comércio internacional (% do comércio externo no PNB, grau de convergência entre os preços domésticos e os preços mundiais), da área financeira (investimento directo estrangeiro e investimento directo no estrangeiro, movimentos de capital de portfólio), de cosmopolitanismo (turistas – entradas – e viajantes – saídas – em % da população, telefonemas internacionais, remessas em % do PNB) e de Internet e “webização” do país (utilizadores da Net em termos absolutos e em % da população, número de *hosts per capita*).

TABELA 6.1. OS PAÍSES MAIS (E MENOS) GLOBAIS

1 – Singapura	11 – Nova Zelândia
2 – Suíça	12 – Reino Unido
3 – EUA	13 – Finlândia
4 – Irlanda	14 – Noruega
5 – Dinamarca	15 – Israel
6 – Canadá	16 – República Checa
7 – Holanda	17 – Eslovénia
8 – Austrália	18 – Alemanha
9 – Áustria	19 – Malásia
10 – Suécia	20 – Hungria
OS MENOS GLOBAIS	
41 – México	46 – Colômbia
42 – Marrocos	47 – Quênia
43 – Peru	48 – China
44 – Brasil	49 – Índia
45 – Rússia	50 – Irão

Fonte: Dados dos mais globalizados de Foreign Policy (2006), *The global top 20*, Nov./Dez., pp. 75. Dados dos menos globalizados de A.T. Kearney (2001), *The Globalization Index*.

Portugal também tem bons níveis de abertura da economia, em 24.^a posição (uma queda do 15.^o lugar em 2001), à frente de países como Espanha, Itália e Japão, entre outros. Os países grandes têm maior tendência para se virar para dentro, fruto do seu maior mercado doméstico.

A globalização está a aumentar, com os maiores fluxos de turistas e viajantes, assim como os fluxos de investimento directo estrangeiro, que em 2006 se aproximaram dos 2 milhões de milhões de dólares.

Aparentemente, há um impacto positivo da globalização sobre o nível de riqueza dos países.

Nota: Na lista dos 50 países do Índice de Globalização só estão incluídos os países desenvolvidos e os considerados “emergentes” pela A.T. Kearney.

Fonte: Dados de A.T. Kearney (2001), *The Globalization Index*.



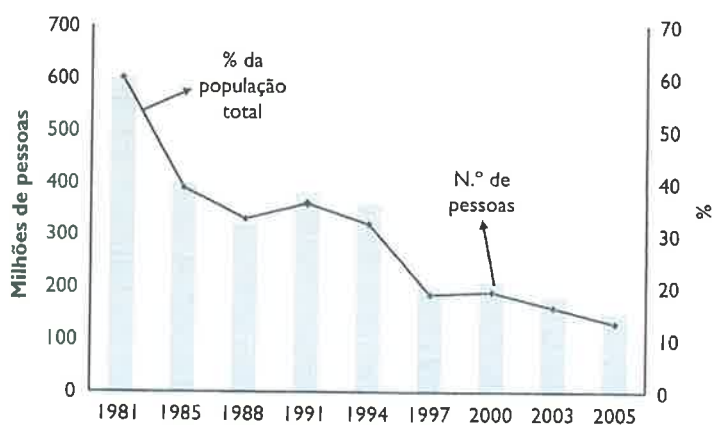
O debate sobre a globalização tem focado diversas questões, desde os receios sobre as perdas da cultura e identidade nacional, em particular dos países mais pequenos e débeis, até ao desemprego, desigualdade, perda de soberania nacional, degradação do ambiente natural, exploração dos trabalhadores, incluindo os perigos do trabalho infantil e desumano (nas *sweat-shops*) e mesmo a destruição de sectores de actividade nos países mais desenvolvidos e ricos. Importa entender alguns aspectos focados no debate sobre os **prós e contras da globalização**:

- **As desvantagens dos países mais pobres** – se a globalização encoraja a abertura dos mercados, o facto é que alguns países continuam a adoptar medidas proteccionistas para proteger as suas empresas. Tarifas aduaneiras, quotas à importação ou restrições burocráticas mantêm as fronteiras mais fechadas do que é aparente. Por outro lado, as principais exportações dos países mais pobres ainda assentam, primordialmente, em bens agrícolas e minerais (geralmente *commodities*), com pouco valor acrescentado. Os maiores países, dos quais nem os EUA nem os membros da União Europeia são excepção, subsidiam as produções dos seus agricultores – fazendo baixar os preços de mercado das colheitas dos países mais pobres, comparativamente ao nível de preços que, possivelmente, se estabeleceriam se o comércio fosse verdadeiramente livre. Especializados em produções de baixo valor, os salários nos países mais pobres são, assim, mantidos a níveis baixos;
- **Exploração dos trabalhadores pobres no estrangeiro** – muitas nações pobres vêem hoje os seus cidadãos explorados como mão-de-obra barata em produções que serão comercializadas no ocidente. A falta de protecção (nomeadamente sem formas de apoio ou protecção social) não ajuda à melhoria das condições das populações, que se vêem atraídas pela oferta de salários baixos, mas suficientemente apelativos para que suportem condições de trabalho desumanas. À crítica alguns argumentam que os trabalhadores são livres de não aceitar o emprego. Mas, em muitos países pobres, estes são os únicos empregos disponíveis e as populações estão “presas” numa armadilha de pobreza;
- **O outsourcing** – o baixo custo do trabalho *offshore* – em países onde o custo do trabalho é baixo – atrai muitas empresas estrangeiras. A subcontratação internacional visa explorar as diferenças nos custos dos factores. Para os países mais desenvolvidos, como os EUA e a Alemanha, por exemplo, isto significa que as fábricas fecham nos países mais ricos e se deslocam para países periféricos. Alguns dos trabalhadores são deslocados para o sector dos serviços, mas a classe média, desempregada e com rendimentos mais baixos, piora o seu nível de vida. Os mais pobres e com níveis mais baixos de formação, mesmo nos países mais ricos, terão maiores dificuldades em encontrar algum emprego e mais dificilmente sairão da pobreza;
- **Sindicatos fracos** – a grande oferta de trabalho barato e a deslocalização das operações de muitas empresas enfraquece os sindicatos. Os sindicatos perdem a força quando a fileira de membros diminui. Os sindicatos com menos poder junto das empresas são incapazes de impedir despedimentos massivos, piorias nas condições de trabalho e reduções nos salários;

■ **A exploração do trabalho infantil** – em muitos países há centenas de milhares de crianças a trabalhar (por exemplo, Indonésia, Brasil, China e Índia). A maioria destes empregos é precária, perigosa, suja e desqualificada. Estas crianças não vão à escola e não têm infância. Não menos raro é o comércio de crianças para trabalho escravo, prostituição e pornografia, entre outras actividades ilícitas.

No entanto, há alguns dados positivos sobre os benefícios da globalização. Por exemplo, centenas de milhões de pessoas terão sido tiradas da pobreza (ainda que os 10% mais ricos do mundo tenham acumulado uma proporção ainda maior da riqueza mundial. Segundo dados do Banco Mundial é evidente a diminuição da população a viver com 1 dólar ou menos por dia (Figura 6.3). Entre 1981 e 2005, na China, mais de 450 milhões de pessoas saíram da pobreza (definida pelo padrão da ONU de menos de 1 dólar/dia). Desde 2005, que o rendimento *per capita* das famílias urbanas chinesas mais pobres (aqui considerando os 10% mais pobres) aumentou 26% (ainda que a riqueza dos 10% mais ricos tenha aumentado 133%).

— FIGURA 6.3. DIMINUIÇÃO DA POBREZA NO MUNDO

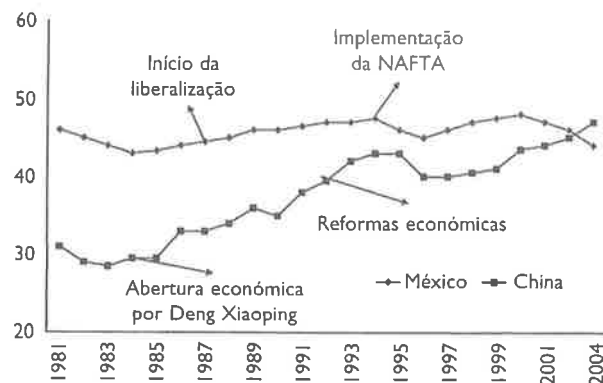


Fonte: Adaptado de Davis, B. e Lyons, J. (2007), "Globalization's gains come with a price", *The Wall Street Journal*, 24/05/2007.

A globalização parece ter contribuído para a redução da pobreza, pelo menos em certos países, como na China, mas, ainda assim, as desigualdades agravam-se e os mais ricos têm ficado ainda mais ricos. Os resultados para outros países, nomeadamente os da América Latina, são menos expressivos, ainda que genericamente positivos, em casos como El Salvador, Chile, Equador e Costa Rica, mas negativos no México, Colômbia e Peru. A figura seguinte mostra como à medida que o México e a China liberalizaram as economias, a diferença entre os ricos e os pobres aumentou. Os dados representam o índice Gini, em que 0 indica haver total igualdade e 100 total desigualdade entre os ricos e os pobres.



FIGURA 6.4. IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO NA AMÉRICA LATINA



Fonte: Adaptado de Davis, B. e Lyons, J. (2007), "Globalization's gains come with a price", *The Wall Street Journal*, 24/05/2007.

6.3 Porquê internacionalizar?

A internacionalização das empresas e dos negócios não é fenómeno da actualidade; já Marco Polo percorria as rotas do oriente, tendo-se tornado num dos primeiros grandes comerciantes internacionais. Porventura novo é que empresas de todos os países, e em virtualmente todos os sectores de actividade, considerem a possibilidade de se internacionalizarem.

EXEMPLO

A APPLE: INOVAR PARA A PENETRAÇÃO DO MERCADO MUNDIAL

A empresa norte-americana *Apple* distingue-se pelas suas inovações que captam a atenção dos consumidores por todo o mundo. Foi a *Apple* que iniciou uma revolução nos computadores pessoais, nos anos 70, com o modelo *Apple II*, e que nos anos de 1980, lançou o *Macintosh*, reinventando o computador pessoal. A *Apple* continua a liderar o mercado com as suas inovações nos computadores, sistema operativo OS X e aplicações *iLife* e profissionais, com os produtos de multimédia digital – com os leitores de música e vídeo portáteis *iPod* e a *iTunes Store online* e nos telemóveis, com o revolucionário *iPhone* (Figura 6.5).

(continua)

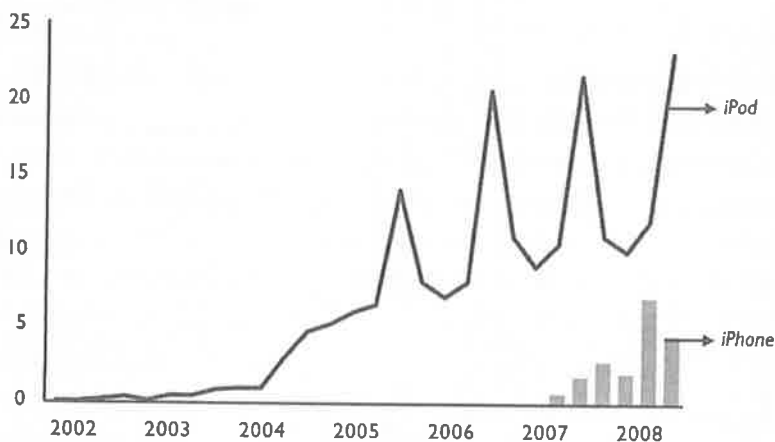
(continuação)

— FIGURA 6.5. ○ IPHONE

Fonte: www.apple.com/pt/iphone/gallery/

O forte crescimento das vendas, em particular do iPod e do iPhone, da Apple ilustram o sucesso com estas inovações. A Figura 6.6 mostra um forte crescimento nas vendas, com picos de vendas na época de Natal do iPod, que em 2008 atingiram 22,73 milhões de unidades.

— FIGURA 6.6. VENDAS DE IPODS E IPHONES



Nota: Vendas em milhões de unidades.

As vendas do iPhone também aumentaram 88% em 2008 face a 2007, para 4,36 milhões. O acréscimo de concorrência, no entanto, pode ameaçar as vendas futuras.

Fonte: Gallagher, D. (2009), "Apple earnings gain on strong iPod and iPhone sales", *Market Watch*, 22 de Abril de 2009.



Há muitos factores que levam as empresas a internacionalizar as suas operações (Figura 6.7). Para muitas empresas, em particular as com orientação exportadora, os mercados internacionais permitem um aumento das vendas pelo serviço de um mercado mais alargado. Em alguns casos, é a possibilidade de ultrapassar as limitações de mercados domésticos pequenos e, eventualmente, já saturados. Ao fornecer para um mercado maior pode explorar possíveis economias de escala e de gama, produzindo produtos e componentes padronizadas.

— FIGURA 6.7. PORQUÊ INTERNACIONALIZAR?



A internacionalização pode ser motivada por diversos outros factores. Por exemplo, o acesso a novas tecnologias e conhecimentos, aprendendo novos processos e modelos de organização que permitem aumentar a produtividade e eficiência. A diminuição do risco de variações cambiais, que é possível distribuindo as actividades por diferentes países. O acesso aos *inputs* necessários, nomeadamente matérias-primas, pode ser um factor motivador, assim como o beneficiar de concessões e incentivos diversos (por exemplo, ao investimento estrangeiro, fiscais e de infra-estruturas) concedidos pelos governos dos países receptores.

6.3.1 Adaptação ao mercado externo ou padronização mundial

Importa analisar cuidadosamente as capacidades da empresa para realizar a internacionalização e a necessidade de fazer adaptações ao produto – em virtude de diferenças nos gostos e preferências, ou mesmo em especificações técnicas. A opção de padronização ou adaptação do produto a cada um dos mercados externos onde a empresa vai operar deve ser vista numa perspectiva mais ampla de adaptação de todo o marketing *mix* (produto, preço, comunicação e distribuição). Ou seja, o gestor precisa analisar os mercados externos face a características nacionais específicas como os padrões de uso, as valorizações de diferentes atributos, as necessidades das populações, as percepções dos produtos e marcas, as características culturais e os perfis económicos dos cidadãos.

Não há regras universalmente aplicáveis quanto à decisão de adaptar, ou não, os produtos e qual o grau de adaptação a realizar. Ainda assim, alguns produtos como os artigos de luxo, os químicos e petroquímicos, as motos e os relógios são, essencialmente, padronizados. Outros produtos, como o vestuário, as bebidas sem álcool, os artigos decorativos e a alimentação, exigem maior adaptação.

Quanto maior a padronização possível, mais fácil e rápido será para a empresa internacionalizar-se. Nestes casos, a empresa pode comercializar no estrangeiro os mesmos produtos, e da mesma forma, que no seu mercado doméstico. Em contraponto, as necessidades de adaptação do produto, preço, distribuição e comunicação impõem maiores exigências (Tabela 6.2) sobre os recursos da empresa.

TABELA 6.2. ALGUMAS BARREIRAS AO MARKETING PADRONIZADO

BARREIRAS	PRODUTO	PREÇO	DISTRIBUIÇÃO	COMUNICAÇÃO
Factores económicos	O perfil de rendimentos é muito diferente	Rendimentos diferentes entre países	Diferente desenvolvimento dos canais de distribuição Disponibilidade de canais e sua eficácia	Disponibilidade de <i>media</i> Restrições à publicidade Custos diferentes Segmentação
Factores culturais	Preferências, hábitos e gostos dos consumidores	Normas culturais sobre a negociação dos preços Expectativas de descontos	Hábitos de compra dos consumidores em diferentes canais	Normas culturais e religiosas Diferenças de língua e gostos

(continua)

(continuação)

BARREIRAS	PRODUTO	PREÇO	DISTRIBUIÇÃO	COMUNICAÇÃO
Factores competitivos	Tipo de produtos existentes Produtos substitutos	Nível e estruturas de custos (e preços) dos concorrentes	Canais de distribuição que os concorrentes usam	Orçamento disponível dos concorrentes
Factores legais	Regulamentação sobre os produtos Leis de protecção dos consumidores Garantias	Actuação do governo sobre a concorrência Preços controlados	Limitações legais à distribuição	Restrições à publicidade nos media

Fonte: Os autores.

EXEMPLO

QUE MARCA USAR? O VALOR DE UMA MARCA GLOBAL

Como é que as empresas estrangeiras acedem aos mercados locais? Nomeadamente, qual a sua estratégia de marca? Segundo um estudo da consultora KPMG, cerca de 42% das empresas entram nos mercados externos com a sua marca global, 22% compram uma marca local e 30% fazem ambas. Diferentes segmentos do mercado, diferentes produtos e estratégias conduzem a opções distintas. Alguns casos:

Quando a norte-americana *Wal-Mart* comprou as operações brasileiras da empresa portuguesa de distribuição *Sonae SGPS*, decidiu manter a marca local nas 140 lojas que a *Sonae* detinha. Na China, no entanto, a *Wal-Mart* avançou com marca própria nas 47 lojas.

A inglesa *Cadbury Schweppes* já tem uma maior quota de mercado nos chocolates na Índia do que em Inglaterra. Algumas inovações, como a introdução de pequenas embalagens de doces a baixo preço, contribuem para a atracção de clientes. Uma estratégia que desenvolveu também no Brasil.

A expansão da *Starbucks* para a China foi com marca própria. Em 2006 a *Starbucks* tinha já 386 lojas em 18 cidades chinesas. E quem são os clientes da *Starbucks*? Aparentemente, 41% dos consumidores chineses da *Starbucks* são jovens (entre os 19 e os 25), com bom nível de rendimentos e conscientes do *status*. Muitos são retornados que foram educados no estrangeiro ou são jovens empresários. Na China, um café *latte* custa cerca de \$3, enquanto o rendimento médio familiar chinês ronda os \$3.000 anuais.

A *McDonald's* também expandiu para a China com marca própria. O plano era ter cerca de 1.800 restaurantes *McDonald's* até finais de 2008. Houve alguma adaptação

(continua)



(continuação)

na ementa chinesa para agradar aos gostos chineses. Por exemplo, planeia lançar um hambúrguer de arroz (que já é bem sucedido em Taiwan). A Yum Brands, que detém a cadeia *Kentucky Fried Chicken* e *Pizza Hut*, adoptou a mesma estratégia e já tem mais de 1.500 restaurantes, com uma margem de lucro de cerca de 20% na China.

Fonte: Adaptado de KPMG (2006), *Consumer markets companies investing in emerging markets focus on China, India, and Brazil*, Fall (www.kpmg.se).

6.3.2 Competir orientado para um nicho de mercado

As empresas globais ou multinacionais operam à escala mundial. É difícil para uma PME portuguesa competir com estas multinacionais, mas não é impossível. Como? Primeiro, é preciso entender bem qual é o negócio e qual a estratégia de negócio da empresa (recomendamos que recorde o Capítulo V); segundo, deve escolher um nicho de mercado que as grandes empresas multinacionais estejam a desprezar ou que não lhes seja suficientemente atractivo para dedicarem esforço, tempo e investimento. O sucesso de empresas como a *Dell*, *Cemex* e *Electrolux* deve-se a terem escolhido entrar num nicho de mercado que não tinha ainda atraído a atenção das multinacionais.

Chamamos a atenção de que é fundamental a empresa ser capaz de competir, ou seja, ter algum tipo de vantagem competitiva que lhe permita superar a escassez de recursos – as multinacionais têm muito maior capacidade financeira e técnica. Em suma, é possível competir com as multinacionais focando um nicho de mercado onde se consegue criar uma vantagem competitiva no produto ou serviço. Eventualmente, no início até pode operar como subcontratada de uma das multinacionais, mas neste processo importa desenvolver algumas forças ou competências e capacidade de produção. Só quando estiver preparada é que procurará expandir com marca própria para o mercado. Noutros casos, a orientação para um nicho pode significar entrar em mercados de menor dimensão que não são atractivos para as grandes multinacionais.

A recomendação para o gestor é que entenda qual é a vantagem competitiva da empresa que lhe permitirá competir internacionalmente.

mesmo tempo à formação de espaços regionais supra nacionais (de que a União Europeia é um exemplo com especial significado).

Fases de internacionalização

Fases da internacionalização

- Empresa internacional
- Empresa multinacional
- Empresa global
- Empresa transnacional

Quando decidem avançar para a internacionalização, as empresas atravessam, geralmente, várias fases — internacional, multinacional, global e transnacional — sendo certo que nem todos os casos se desenvolvem exactamente segundo esta sequência. Algumas empresas saltam da fase internacional para a fase global, da multinacional para a transnacional, etc., sendo a sua posição dependente da indústria, da sua posição estratégica específica, da diversidade de necessidades do país de destino, e de uma variedade de outros factores. Mas, num dado momento, é razoável esperar que uma empresa concreta, com uma estratégia de internacionalização, se encontre numa daquelas quatro fases⁽¹⁴⁾. Essas quatro formas de desenvolvimento de negócios a nível internacional diferem basicamente no seguinte:

- ♦ A *empresa internacional* tem uma orientação *etnocêntrica*⁽¹⁵⁾, isto é, tem uma forma de fazer negócios, mesmo fora das suas fronteiras, que se baseia no tipo de clientes, práticas e concorrência semelhantes ao seu mercado interno, ou seja, trata-se de uma empresa internacional com mentalidade doméstica e apoiada no mercado interno, sendo o mercado externo uma extensão daquele.
- ♦ A *empresa multinacional* tem uma orientação *policêntrica* — vê no mundo um conjunto de mercados nacionais — e em consequência desenvolve a sua estratégia procurando satisfazer as necessidades dos clientes atendendo às suas diferenças nacionais.
- ♦ A *empresa global* tem uma orientação *mista*, nem é totalmente etnocêntrica, nem 100% policêntrica. O mundo é visto como um mercado global e a empresa desenvolve a sua estratégia abastecendo esse mercado a partir de um único país onde centraliza as operações, ou abastece-se nesse mercado global para fazer a distribuição através dos seus canais no mercado interno.
- ♦ A *empresa transnacional* corresponde à última fase de desenvolvimento da internacionalização; é muito mais que uma empresa com vendas, investimentos e operações em muitos países. É, acima de

tudo, uma empresa «integrada» a nível mundial, fazendo a ligação entre os recursos e os mercados globais e nessa ligação construindo as suas vantagens competitivas. Tem orientação *geocêntrica*, isto é, reconhece as semelhanças e diferenças e adopta uma visão global. É a empresa do futuro, que «pensa globalmente e actua localmente» (*glocal*). Geralmente os seus activos estão dispersos geograficamente, mas são interdependentes e especializados.

Formas de internacionalização

As formas de internacionalização, os modos de entrada nos mercados internacionais, são naturalmente diversas, conforme a visão que os gestores têm do mercado externo e a fase em que a empresa se encontra. A maior parte das vezes assume uma das seguintes formas isoladamente, ou algumas delas em conjugação (ver Figura 13.5):

- ♦ **Importação/exportação:** as empresas entram em negócios com empresas estrangeiras comprando e/ou vendendo produtos e serviços a fornecedores ou clientes. A exportação (ou importação conforme a posição de quem a observa) é a forma mais comum de entrada nos mercados internacionais. Por vezes, constitui apenas o primeiro passo do processo de internacionalização de uma empresa, podendo evoluir depois para outras modalidades.

Esta forma de comercializar nos mercados externos pode assumir várias modalidades, conforme o número e o tipo de intermediários. Podem considerar-se fundamentalmente três tipos: **exportação indirecta** (em que a distribuição é feita através de agentes — indivíduos ou empresas), **exportação cooperativa ou partilhada** (envolvendo acordos de cooperação com outras empresas) e **exportação directa**, quando a empresa assume por inteiro a internacionalização da totalidade da função e das tarefas inerentes (através de uma organização comercial própria no país ou países de destino).

- A internacionalização assume a forma *contratual* quando é feita com base num contrato entre duas empresas de países diferentes que permite a cada uma delas usar a tecnologia, a marca, as especificações do produto, etc., na produção ou venda de produtos ou serviços. Pode

assumir várias modalidades. Embora a terminologia não seja utilizada da mesma forma por todos os autores, as modalidades a seguir apresentadas são, de uma forma geral, consideradas pela generalidade das pessoas que se interessam por este tema:

- **Licenciamento** (ou contrato de licença): trata-se de um acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar a sua tecnologia patenteada ou as suas marcas registadas mediante um pagamento que, geralmente, assume a forma de *royalty* (em regra em função do volume de vendas relacionado com o acordo). Os contratos de licença podem incluir a assistência técnica, serviços de engenharia ou a formação de pessoal;
- **Franchising**: é um acordo (do tipo dos contratos de licença) através do qual uma empresa — franqueador ou *franchisor* — concede a outra — o franqueado ou *franchisee* — o direito de explorar de determinada forma (expressa no contrato) um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o seu nome, a sua marca registada, o seu *how-know* ou os seus métodos de negociar;
- **Subcontratação**: nesta forma de internacionalização, a empresa internacional (ou que pretende internacionalizar-se) faz um acordo com uma empresa do país de destino em função do qual esta última fabrica os produtos cabendo à primeira a sua comercialização. A subcontratação pode ser referente ao fabrico de componentes ou do produto integral. Há, no entanto, autores⁽¹⁶⁾ que fazem uma distinção entre subcontratação de produtos (a que chamam fabricação sob controlo) e subcontratação propriamente dita, reservada ao fabrico de componentes;
- **Joint-ventures**: são acordos entre empresas (as mais comuns verificam-se entre duas empresas)⁽¹⁷⁾ de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio — geralmente constituindo uma entidade empresarial distinta — com benefícios esperados para ambas as partes, que também partilham os riscos;
- **Alianças**: acordos entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes, podendo envolver, mas não necessariamente, participações de capital. Englobamos aqui os **consórcios** —

acordos entre várias empresas, concorrentes ou complementares (geralmente envolvendo avultados meios financeiros) que unem os seus esforços com um objectivo definido, mantendo no entanto a sua autonomia jurídica e estratégica.

- *Investimento directo* como forma de internacionalização das empresas consiste na aquisição de activos operacionais num país estrangeiro e pode assumir duas modalidades: **investimento de raiz** — quando a empresa internacional cria uma nova empresa que inicia a sua actividade e — **aquisição** — quando adquire uma empresa já em funcionamento. Esta última modalidade tem a vantagem de permitir um acesso mais rápido ao mercado o que por vezes assume particular importância e explica a frequência da sua utilização.

Exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Indirecta (via agentes) • Cooperativa ou partilhada • Directa (com canais de distribuição próprios)
Contratual	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento • <i>Franchising</i> • Subcontratação • <i>Joint-ventures</i> • Alianças (consórcios, etc.)
Investimento directo	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisições • Investimento de raiz

Figura 13.5. Formas de internacionalização

Qualquer uma das formas de internacionalização apontadas apresenta as suas vantagens e inconvenientes, pelo que a escolha por uma ou outra (por vezes a decisão é tomada pondo em prática uma conjugação de duas ou mais modalidades em simultâneo) dependerá das circunstâncias relacionadas com a empresa, o mercado, a concorrência, etc.

Das diversas modalidades referidas, o *franchising* e as alianças estratégicas representam muito provavelmente as duas formas de internacionalização que maior crescimento têm tido nos últimos tempos e, embora em grau diferente, traduzem a tendência do relacionamento concorrencial das empresas no sentido da deslocação da competição para a colaboração. De facto, a colaboração é, cada vez mais, vista como uma forma de concorrência. As empresas cada vez mais a ela aderem (nas suas diversas modalidades) reconhecidas que são as vantagens que daí lhes podem advir. Na verdade,

Responsabilidade social

Não se tem verificado um absoluto consenso quer quanto ao significado preciso da responsabilidade social e das obrigações que dela decorrem quer quanto à sua aceitação por gestores e respectivas organizações. No entanto, conceituar *responsabilidade social* como «o grau em que os gestores de uma organização levam a cabo actividades que protegem e desenvolvem a sociedade para além do estritamente necessário para servir directamente os interesses económicos e técnicos da organização» parece ser de aceitação mais ou menos generalizada. Isto significa que concordar com a responsabilidade social das organizações implica o desenvolvimento de acções com interesse para a sociedade mesmo que não contribuam directamente para o lucro da empresa.

A questão da responsabilidade social não é nova e o problema não se põe exclusivamente para as empresas. Também as organizações de fim não lucrativo como universidades, institutos, fundações, igrejas, partidos políticos, clubes desportivos, etc, enfrentam esta questão e provavelmente assumindo aqui maior relevância.

No que se refere ao mundo das empresas, a situação tem evoluído, de modo geral, no sentido da crescente aceitação da responsabilidade social das empresas e dos seus gestores. Exemplo disso é a evolução da forma de definir a sua missão, que no início do século xx assentava quase exclusivamente no aspecto económico e hoje, de modo geral, tem em conta a variedade dos grupos de interesses mais ou menos envolvidos, os *stakeholders*, como reflexo do reconhecimento do maior envolvimento social dos negócios.

Podemos considerar fundamentalmente duas ópticas de abordagem desta questão: a visão clássica e a visão contemporânea.

Visão clássica da responsabilidade social

De acordo com os defensores da chamada visão clássica da responsabilidade social, as empresas não têm de assumir qualquer responsabilidade social, mas apenas fazer tantos lucros quanto possível para os seus titulares. Nesta óptica, argumenta-se que os gestores são uma espécie de empregados dos accionistas para quem trabalham e, por conseguinte, apenas para com eles têm obrigações.

Um dos mais conhecidos e radicais defensores deste ponto de vista é um economista liberal, detentor de um Prémio Nobel, o americano Milton Friedman⁽¹⁾, que afirma: «existe uma e apenas uma responsabilidade social das empresas — usar os seus recursos e aplicá-los em actividades projectadas para aumentar os seus lucros desde que elas se confinem às regras do jogo, que são envolver-se em competição livre e aberta, sem logro ou fraude». Friedman considera ainda que a aceitação da responsabilidade social pelos gestores das empresas pode minar completamente os fundamentos da sociedade livre, e apelida estas ideias de «doutrina fundamentalmente subversiva». Verdade se diga que os seguidores de Friedman afirmam que ele simplesmente queria dizer que, a longo prazo, o interesse público é servido pelos indivíduos e organizações lucrativas enquanto prosseguindo os seus próprios objectivos e interesses, financiando o bem-estar dos cidadãos através da participação numa economia relativamente livre.

Mas, de facto, nos nossos dias, poucos são os subscritores das ideias de Friedman sobre a responsabilidade social. Pelo contrário, cada vez mais as empresas e os seus gestores têm tendência para aceitar as obrigações decorrentes da responsabilidade social das organizações e implicitamente da existência de um conjunto de entidades de quem, em última análise, são servidores.

Visão contemporânea da responsabilidade social

Para muitos gestores, os accionistas são apenas um dos vários grupos que têm de servir e nem sempre o mais importante.

De acordo com a visão contemporânea, as empresas, como membros importantes e influentes da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar dessa mesma sociedade como um todo. Keith Davis⁽²⁾, um dos mais acérrimos defensores deste ponto de vista, afirma que, «a longo prazo, quem não usa o poder de uma forma que a sociedade considere responsável está condenado a perdê-lo». E apresenta cinco proposições relativas à responsabilidade social que a seguir se resumem:

- ♦ A responsabilidade social surge com o poder social, isto é, uma vez que a empresa tem um determinado poder ou influência sobre a sociedade, a sociedade pode e deve responsabilizar a empresa pelas condições sociais afectadas pelo uso desse poder (poder que, de resto, lhe é conferido pela própria sociedade);

- ♦ As empresas devem actuar como um sistema aberto, recebendo informações da sociedade e fornecendo informações sobre as suas operações com o público;
- ♦ Os custos, bem como os benefícios sociais da actividade de uma empresa, devem ser calculados e considerados na sua contabilidade;
- ♦ Os custos sociais relativos às actividades, produtos ou serviços de uma empresa devem ser transferidos para os consumidores;
- ♦ Tal como os cidadãos em nome individual, as empresas têm a responsabilidade de se envolverem em certos problemas sociais que estão fora das suas áreas normais de negócios.

Comparação entre as duas abordagens

No limite, as duas posições são inconciliáveis. Todavia, entre as duas posições extremas há como que um *continuum* de posições que variam fundamentalmente em termos de graduação. A questão que se coloca, por vezes, é a de saber até onde ir no que respeita à responsabilidade social, sendo certo que, como atrás se disse, a tendência vai no sentido de cada vez mais um maior número de gestores e empresas aceitar algum grau de responsabilidade social.

Os principais argumentos que têm sido mais vezes usados para defender uma e outra das posições extremas são sintetizados por Keith Davis⁽³⁾, conforme se pode ver na Figura 14.1.

Áreas de responsabilidade social

Fundamentalmente podem considerar-se quatro áreas onde a responsabilidade social é mais discutida e levanta também mais preocupações. São os consumidores, os empregados, o ambiente e a sociedade em geral.

Os *consumidores* são, em última análise, a razão da existência da empresa. É natural, pois, que a primeira preocupação em termos de responsabilidade social tenha que ver com eles. As questões levantadas nesta área dizem respeito, acima de tudo, à segurança dos produtos que as empresas colocam no mercado, à qualidade, *design* e preços justos. De igual modo, exige-se que a publicidade seja clara e que seja fornecida adequada informação sobre as características dos produtos à venda.

Argumentos a favor da responsabilidade social das empresas

1. As necessidades públicas têm vindo a alterar-se e com elas as expectativas da sociedade. É da sociedade que as empresas recebem o poder e, por conseguinte, devem responder pelo seu uso perante a mesma.
2. Um bom ambiente social beneficia tanto a sociedade como as empresas. Além disso, a sociedade é a fonte dos seus recursos humanos e dos consumidores dos seus produtos.
3. A maior responsabilização social espontânea desencoraja a intervenção dos governos. O resultado é uma maior liberdade e maior flexibilidade nas decisões de gestão.
4. As empresas lidam com uma grande dose de poder que deve ser acompanhado por um correspondente grau de responsabilidade.
5. A sociedade moderna é um sistema interdependente, e as actividades internas da empresa acabam por ter um impacto significativo no seu ambiente externo.
6. O envolvimento social pode ser do interesse dos accionistas.
7. Os problemas, por vezes, podem transformar-se em proveitos. Aquilo que outrora era considerado desperdício (garrafas, tara perdida, por exemplo) pode ser agora aproveitado com lucro.
8. O envolvimento social cria uma imagem pública positiva, o que pode resultar na atracção de clientes, empregados e investidores.
9. As novas ideias geralmente nascem nas empresas. As empresas deveriam portanto tentar resolver os problemas que outras instituições não conseguem resolver.
10. As empresas são quem tem os recursos. Especificamente, as empresas deveriam usar as capacidades dos seus gestores e especialistas bem como os seus recursos de capital para resolver alguns dos problemas da sociedade.
11. É preferível evitar os problemas sociais através do envolvimento social do que ter de os tratar. Afigura-se mais fácil ajudar os desempregados difíceis do que ter de conviver com a insegurança.

Argumentos contra a responsabilidade social das empresas

1. A tarefa fundamental das empresas é maximizar proveitos focalizando estritamente nas actividades económicas. O envolvimento social poderá reduzir a eficiência económica.
2. Em última análise, a sociedade deve pagar o envolvimento social das empresas pagando preços mais elevados. O envolvimento social poderia criar excessivos custos para as empresas, impedindo assim a sua concretização.
3. O envolvimento social pode enfraquecer a balança internacional de pagamentos uma vez que os países cujas empresas aderissem a programas sociais ficariam em desvantagem (preços mais elevados) em relação aos outros cujas empresas desses programas se abstivessem.
4. As empresas têm bastante poder; e um maior envolvimento social poderia contribuir para aumentar o seu poder e influência.
5. As empresas não têm as aptidões necessárias para lidar com os problemas da sociedade. A formação e experiência dos seus gestores e quadros é em matérias

económicas, e as suas capacidades podem não ser pertinentes para os problemas sociais.

6. Há uma falta de definição precisa das obrigações das empresas para com a sociedade. A não ser que essa definição seja estabelecida, as empresas não deviam ser envolvidas socialmente.
7. Não há uma justificação fundamentada para o envolvimento das empresas em acções sociais; os desacordos entre grupos com diferentes pontos de vista podem ser uma fonte de conflitos.

Figura 14.1. Argumentos a favor e contra a responsabilidade social das empresas
(Adaptado de Keith Davis e William Frederick, *Business and Society*,
5th Edition, McGraw Hill, 1984)

Os **empregados** representam outra área importante onde a responsabilidade social das empresas de que fazem parte se faz sentir. Questões como a segurança no trabalho, o pagamento do justo salário, a indiscriminação com base no sexo, raça ou religião, o treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores, a assistência a empregados com problemas, estão na ordem do dia. Em parte porque as empresas estão conscientes da importância desses temas, outras vezes porque as organizações de trabalhadores e os próprios governos o exigem, a evolução tem sido no sentido positivo, sobretudo nos países mais evoluídos. Há no entanto muita coisa ainda a corrigir sobretudo nos países de nível cultural e económico mais baixo.

O **ambiente** é provavelmente a área de responsabilidade social cuja visibilidade e discussão pública mais tem aumentado nos últimos tempos. A consciencialização colectiva da necessidade de preservar a natureza, associada à nítida tendência para um crescimento das actividades com ela relacionadas, o maior gosto pela vida ao ar livre e as férias no campo, o êxodo das grandes cidades para zonas habitacionais suburbanas, mais verdes, etc, são sinais evidentes da importância que cada vez mais se atribui a este tema. As preocupações de higiene, a par da segurança, nomeadamente nos locais de trabalho, mas não só, a protecção contra a poluição (do ar, dos rios, sonora, etc.), o maior recurso a embalagens biodegradáveis ou recicláveis (para evitar lixos e desperdícios), o tratamento especial de produtos perigosos para a sociedade, como o lixo nuclear, são também formas de expressões da crescente responsabilidade social no que se refere ao ambiente.

Um dos modelos mais conhecidos sobre a fundamentação teórica da responsabilidade social das empresas é o de Carroll⁽⁴⁾ que pode ser sintetizado graficamente como mostra a Figura 14.2. Na pirâmide de Carroll são repre-

sentadas as quatro categorias — quatro patamares — de responsabilidade das empresas por ordem decrescente de importância: responsabilidade económica (obter lucros), legal (cumprir as leis), ética (fazer o que é certo e evitar o que pode prejudicar) e responsabilidade filantrópica (ser uma organização com comportamentos de cidadania).

Carroll sugere que a história demonstra que a importância atribuída a cada um dos tipos de responsabilidade foi subindo na pirâmide, ou seja as obrigações de carácter meramente económico têm vindo a ser temperadas por responsabilidades de ordem ética ou por normas ou expectativas de ordem social e as responsabilidades discricionárias vão para além dos aspectos éticos, envolvendo medidas de carácter filantrópico e de boa cidadania. Carroll acrescenta que as quatro componentes da responsabilidade das empresas não são mutuamente exclusivas mas, raciocinando sobre elas, ajuda os gestores a ver que os diferentes tipos de obrigações estão em constante tensão umas com as outras.



Figura 14.2. A Pirâmide da Responsabilidade Social da Empresa