

Grupo 5

“O Desafio da Globalização”

Flávia Agostini

Luiz Márcio Viana

Maria Cecília Malan

Organizações Contemporâneas

26/05/10

Going Global...

Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas de países “periféricos” que tentam competir com os “gigantes globais” no mercado internacional ?

Going Global... “Liabilities of origin”

- ❑ Falta confiança organizacional. A empresa duvida da qualidade dos próprios produtos e serviços;
- ❑ Se enxerga como inferior, incapaz de competir de igual para igual no cenário mundial;
- ❑ Muitas vezes o produto/serviço é sólido, mas a companhia não reconhece seu potencial global;
- ❑ Levada pelo sucesso doméstico, a empresa exagera na auto-confiança e não busca entender as expectativas do consumidor estrangeiro;
- ❑ Se contenta com os padrões locais de qualidade e não se adapta às exigências de fora.

Going Global...

“Breaking out of marginal mind-set”

- ❑ É preciso haver uma mudança de mentalidade para evitar armadilhas psicológicas;
- ❑ “*Push From Home*” – O incentivo vem de dentro
 - Exemplos de sucesso: momento da verdade da Samsung / salto de confiança da Thermax;
- ❑ “*Pull From Abroad*” – O estímulo vem de fora
 - Casos Ranbaxy na Índia, e Natura no Brasil.

Going Global...

“Turning up late to the global party”

- ❑ *“First movers”* (pioneiros, percussores) vs. *“Late movers”* (atrasadinhos);
- ❑ Explorar nichos ignorados pelas companhias líderes de mercado;
- ❑ Questionar as regras do jogo, se aproveitando da inflexibilidade das empresas grandes demais;
- ❑ O mundo globalizado, mais cedo ou mais tarde, vem até você. Ex: McDonald’s e Jollibee nas Filipinas.

Going Global...

“Learning how to learn”

- ❑ O segredo é proteger o passado enquanto olha pra frente e constrói o futuro;
- ❑ É fundamental que haja cooperação entre a empresa mãe e as subsidiárias internacionais (dinâmica de aprendizado mútuo);
- ❑ Transição impossível sem líderes de visão, comprometidos com o empreendedorismo internacional, sem medo de novas idéias e desafios.

How Smaller Born-Global Firms use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internalization

Apresenta os motivos que levam empresas menores a entrarem no mercado global, e quais as estratégias adotadas pelas empresas que conseguiram sucesso.

Smaller Born-Global...

O que leva as empresas menores a entrarem no mercado global?

- ❑ **Fatores do ambiente externo:**
 - Mercado doméstico muito pequeno
 - Saturação do mercado doméstico
 - Efeitos da globalização
- ❑ **Fatores internos a empresa:**
 - Rede de conhecimento
 - Ambição e interesse

Smaller Born-Global...

Limitações que as empresas menores enfrentam no mercado global

❑ Pouco acesso à economia de escala

- O mercado doméstico não oferece oportunidade de economia de escala nem possibilidade de preços mais elevados.

❑ Pouco acesso à recursos financeiros e conhecimento

- Empresas menores possuem menos recursos financeiros, o que limita o desenvolvimento de atividades internacionais.
- Empresas menores podem não ter gestores com experiência em operações internacionais.

❑ Aversão ao risco

- Empresas menores não se sentem preparadas para enfrentar os desafios do mercado global.

Smaller Born-Global...

Cultura organizacional das empresas menores que querem se tornar global

❑ **Aceita correr riscos**

- Propensão da empresa em realizar empreendimentos de risco em mercados estrangeiros.

❑ **Inovadora**

- Capacidade da empresa para gerar novas idéias, produtos e serviços para os mercados estrangeiros e sua determinação em desenvolver soluções criativas para os desafios que enfrenta.

❑ **Proativa**

- Tendência da empresa de tomar iniciativas, antecipar e buscar novas oportunidades e participar de mercados estrangeiros, e que envolve ativamente oportunidades de mercado ao invés de simplesmente reagir aos movimentos dos concorrentes.

Smaller Born-Global...

Características do Gerente Sênior da Empresa

❑ ***The social network***

- Deve possuir forte rede de relacionamento com clientes e parceiros estrangeiros.

❑ ***Total dedication***

- Total dedicação para alcançar os objetivos e obter sucesso na empreitada de transformar a empresa.

❑ ***Previous managerial experience***

- Experiência anterior na gestão de empresas internacionais.

Smaller Born-Global...

Problemas

- ❑ O relacionamento entre as empresas é uma evolução e não uma seqüência predefinida
- ❑ Incertezas no relacionamento internacional:
 - Dificuldade de assegurar contratos internacionais
 - Assimetria da informação
 - Distância geográfica
 - Dificuldades e incertezas na capacitação dos distribuidores estrangeiros
- ❑ Problema de ser “outsider”
 - As empresas precisam estar envolvidas com os participantes do processo e governo para superar os impedimentos envolvidos na exportação

Smaller Born-Global...

Possibilidades

- ❑ Relacionamentos originados de contatos pessoais e de negócios, que provem a infra-estrutura de comunicação e compartilhamento de interesses
- ❑ Parcerias mais horizontais que envolvam empresas com sinergia e que não pertençam apenas a cadeia de suprimento
- ❑ Compartilhamento de experiências com os parceiros estrangeiros que provem “insights” em como criar alianças mais produtivas e ampliar a rede de relacionamento

Smaller Born-Global...

Estratégias para conquistar o mercado global

- ❑ Rede de relacionamento forte
- ❑ Relacionamento e parcerias com grandes clientes e fornecedores
- ❑ Retenção de clientes
- ❑ Uso de tecnologias avançadas
- ❑ Múltiplas estratégias de penetração no mercado global

Considerações finais...

SEMELHANÇAS:

- Ambos os textos enfatizam a importância de uma cultura organizacional sólida e encorajadora de mudanças, assim como de uma abrangente rede de contatos e conhecimento.
- Os dois também apontam a atitude que faz toda a diferença entre os líderes de visão, que não temem riscos: a crença inabalável de que o processo de internacionalização será um sucesso.
- O que não pode faltar: criatividade para pensar novos produtos e estratégias, mesmo que isso signifique abandonar práticas já existentes.

Considerações finais...

□ DIFERENÇAS:

- O “*Going Global*” cita casos bem sucedidos de empresas que entraram com atraso em setores já dominados pelas gigantes pioneiras. Já as companhias do segundo texto, pequenas e médias, se lançaram cedo em mercados globais pouco explorados – o que requer estratégias diferentes.
- Só o segundo texto apresenta a questão do tempo. E afirma que são necessários dois anos para completar o processo de internacionalização.
- Ambos os textos valorizam o conhecimento prévio das empresas. Mas o segundo diz que muitas vezes é preciso responder rapidamente às oportunidades que surgem, tomando decisões em tempo real.

Debate

- ❑ Como você definiria “globalização” e “organização global” ?
- ❑ Quais são os principais aspectos que criam dificuldades para que as empresas brasileiras se tornem globais ?
- ❑ Que questões gerenciais são fundamentais para um empresa que pretende se tornar global ?
- ❑ Cite alguns exemplos de empresas brasileiras, grandes e pequenas, bem sucedidas no processo de internacionalização.

Debate ...

Quais são os principais aspectos que criam dificuldades para que as empresas brasileiras se tornem globais ?

Resposta:

Os empreendedores brasileiros têm visão. Sempre conseguiram identificar oportunidades de investimento no mercado global. Mas isso não basta para ter sucesso. É preciso conhecer a competição e os hábitos do consumidor estrangeiro, adaptar o produto/serviço aos padrões internacionais, treinar mão de obra qualificada, desenvolver uma rede de distribuição eficiente, oferecer preços competitivos, criar infra-estrutura para armazenamento, assegurar contratos internacionais – o que nem sempre acontece.