

Organização de sistemas de informação internacionais

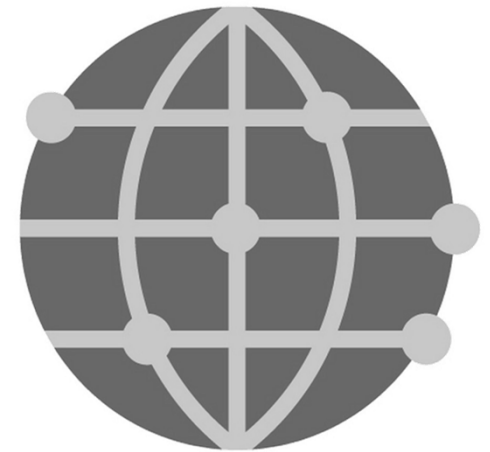
Gestão de Informação e dos Processos de Negócio

Os desafios de criar sistemas de informação internacionais ou globais **deixou de estar associado apenas às empresas muito grandes.**

Esses desafios vão desde as questões **organizacionais** mais amplas, até a dilemas concretos ao nível da **programação.**



Para desenvolver uma empresa global e uma estrutura de suporte de sistemas de informação, uma empresa precisa seguir uma **lógica distinta** das empresas que atuam meramente a nível nacional.



Por exemplo, ao nível das funções de *marketing*, elas devem estar **localizadas onde possam ser melhor desempenhadas**, com menor custo e máximo impacto, o mesmo ocorrendo com as atividades de produção, finanças, recursos humanos e sistemas de informação.



O sucesso dessas empresas depende não apenas da **organização adequada das atividades**, mas também de uma **equipa de gestão** que possa compreender os riscos e benefícios dos sistemas internacionais e as estratégias para a sua implementação.





Exportador doméstico



- Forte **centralização** das atividades organizacionais no país de origem da empresa.
- Quase todas as empresas internacionais **começam desta forma** e evoluem para outras.



- ➔ Produção, finanças, *marketing*, recursos humanos e gestão estratégica são definidos para **otimizarem os recursos do país** de origem.
- ➔ As vendas internacionais são por vezes dispersas, utilizando **agentes**, ou **subsidiárias**, mas **totalmente dependentes** da empresa-mãe.

Exportador doméstico



9

**LIEBHERR****HITACHI****KOMATSU**

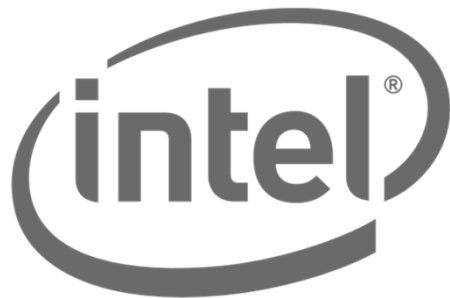
A Caterpillar Organization,
bem como outras
organizações caracterizadas
pelos elevados
investimentos em capital
fixo (equipamentos)
utilizam, tipicamente, esta
forma de organização.



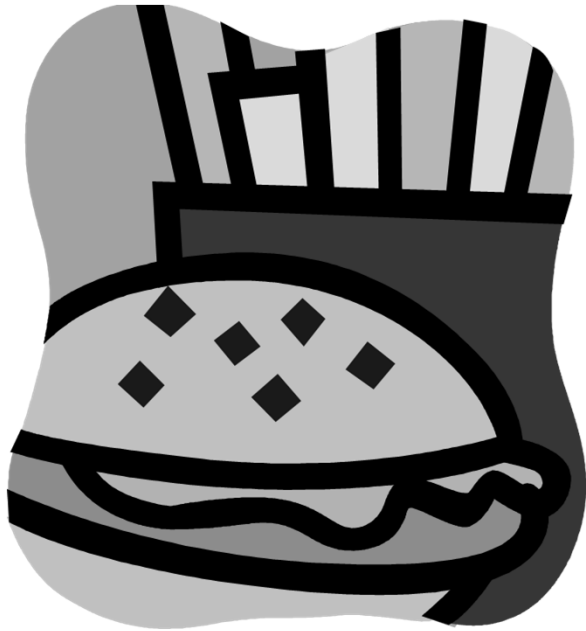
Multinacional

- A estratégia multinacional **concentra** a gestão e o controle financeiros numa base doméstica central, enquanto **descentraliza** as operações de produção, vendas e *marketing* para unidades noutros países.

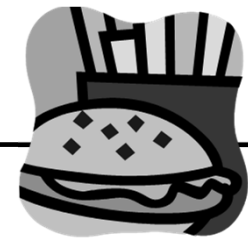
- Os produtos e serviços à venda em diversos países são adaptados às condições do mercado local.
- A organização torna-se uma extensa confederação de instalações de produção e comercialização em diferentes países.



Muitas firmas de serviços financeiros, junto com uma série de fabricantes, como a *General Motors*, a *Chrysler* e a *Intel*, encaixam-se nesta estratégia.



Franqueadores



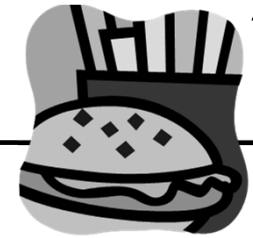
- Os franqueadores são uma mistura interessante do antigo e do novo.
- Por um lado, o produto é **criado, projetado, financiado e inicialmente produzido no país de origem**, mas por razões específicas do produto deve depender fortemente de pessoal estrangeiro para **posterior** produção, *marketing* e recursos humanos.



- ➔ A **gestão estratégica** da marca global e o financiamento da mesma **permanece central**.
- ➔ Nos casos em que o produto tenha de ser produzido localmente (produto perecível) é necessária uma **ampla coordenação** e **dispersão** da produção, *marketing* local e recrutamento local de pessoal.



- Geralmente, os franqueados estrangeiros são **clones** das unidades da pátria-mãe.
- Contudo, uma produção mundial totalmente coordenada que poderia otimizar os fatores de produção **nem sempre é possível**.



- Por exemplo, no caso das batatas e carne bovina, geralmente **não podem** ser compradas onde são mais baratas nos mercados mundiais, mas devem ser produzidas razoavelmente perto da área de consumo.



Franqueadores como a *McDonald's* e o *KFC*, entre inúmeros outros negócios, encaixam-se nesta estratégia.





Quais são as lojas que não estão em franquia (*franchising*)?



Transnacionais



- As empresas transnacionais são as empresas sem estado, administradas de forma **verdadeiramente global**.
- As empresas transnacionais **não têm** uma única sede nacional, mas sim muitas sedes regionais e talvez uma sede mundial.



- Numa estratégia transnacional, quase todas as **atividades de criação de valor** são **administradas numa perspectiva global**, sem referência às fronteiras nacionais, otimizando as fontes de oferta e procura onde quer que apareçam e aproveitando as vantagens competitivas locais.



- As empresas transnacionais consideram o **globo**, não o país de origem, mas o seu **quadro de referência de gestão**.
- Existe um forte **núcleo central** de gestão para a **tomada de decisões**, mas considerável **dispersão** de poder e músculo financeiro em todas as divisões globais.



3M



Nestlé



vodafone



Poucas empresas (não financeiras) realmente alcançaram o *status* de transnacional.

A tecnologia da informação e as melhorias nas telecomunicações globais estão dando às empresas internacionais **mais flexibilidade** para moldar suas estratégias globais.

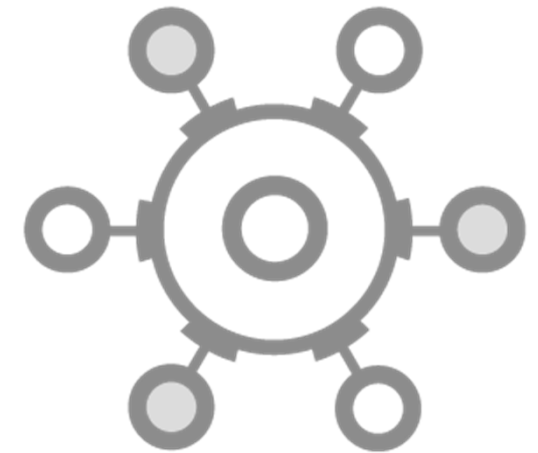
A **configuração, gestão e desenvolvimento de sistemas** tendem a seguir a **estratégia global** escolhida.

Por sistemas, entende-se aqui toda a gama de atividades envolvidas na construção de sistemas de informação: **conceção** e **alinhamento** com o plano estratégico de negócios, **desenvolvimento** de sistemas e **operação contínua**.

Por razões de simplicidade, consideramos **quatro tipos de configuração** de sistemas:

→ Centralizados

- São aqueles em que o desenvolvimento e a operação dos sistemas ocorrem totalmente na base doméstica.



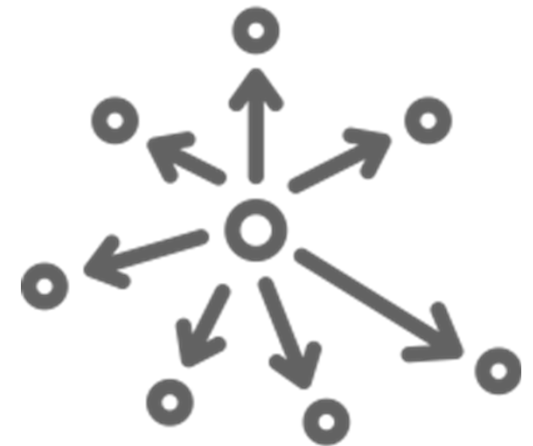
→ Duplicados

- São aqueles em que o desenvolvimento ocorre na base, mas as operações são transferidas para unidades autónomas, em locais estrangeiros.



→ Descentralizados

- São aqueles em que cada unidade estrangeira projeta as suas próprias soluções e sistemas exclusivos.










→ Em rede

- São aqueles nos quais o desenvolvimento e as operações dos sistemas ocorrem de forma integrada e coordenada em todas as unidades.



Sistemas de informação internacionais

32

Configuração dos sistemas	Estratégia			
	Exportador doméstico	Multinacional	Franqueador	Transnacional
Centralizados				
Duplicados				
Descentralizados				
Em rede				

Os exportadores domésticos tendem a ter sistemas **altamente centralizados** nos quais uma única equipe de desenvolvimento de sistemas domésticos desenvolve aplicações mundiais.



As multinacionais oferecem um contraste direto e impressionante: aqui, as **unidades estrangeiras desenvolvem suas próprias soluções** de sistemas com base nas necessidades locais, com poucos ou nenhum aplicativo em comum com a sede (as exceções são relatórios financeiros e alguns aplicativos de telecomunicações).



Os franqueadores têm a estrutura de sistemas mais simples: como os produtos que vendem, os franqueadores **desenvolvem um único sistema**, geralmente em sua base doméstica, e depois **replicam-no** em todo o mundo.

Cada unidade, não importa onde esteja localizada, tem aplicações **idênticas**.



Por último, a forma mais ambiciosa de desenvolvimento de sistemas é encontrada na transnacional: sistemas em rede são aqueles em que existe um **ambiente global sólido e singular** para o desenvolvimento e operação de sistemas.



Geralmente pressupõem uma **infraestrutura de telecomunicações poderosa**, uma **cultura de desenvolvimento de aplicativos partilhados** e uma cultura de **gestão partilhada**, que atravessa as barreiras culturais.



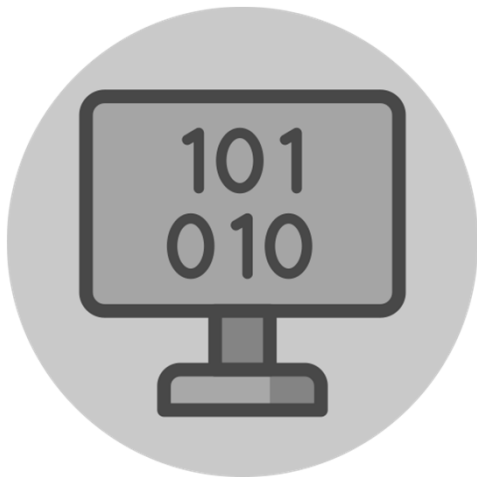
A estrutura de **sistemas em rede é mais visível em serviços financeiros**, onde a homogeneidade do produto – **dinheiro e instrumentos monetários** – parece superar as barreiras culturais.



A planificação e desenvolvimento de sistemas de informação globais têm dificuldades intrínsecas acrescidas, pois tais sistemas podem ter de lidar com realidades distintas.

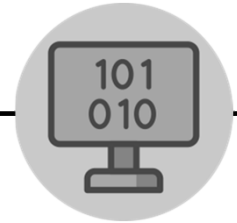
Colocam-se, assim, desafios **tecnológicos, culturais e políticos**.





Tecnológicos

Desafios tecnológicos

**41**

- Largura de banda
- Parâmetros de programação
- Segurança e confidencialidade

Desafios aos sistemas de informação globais

42

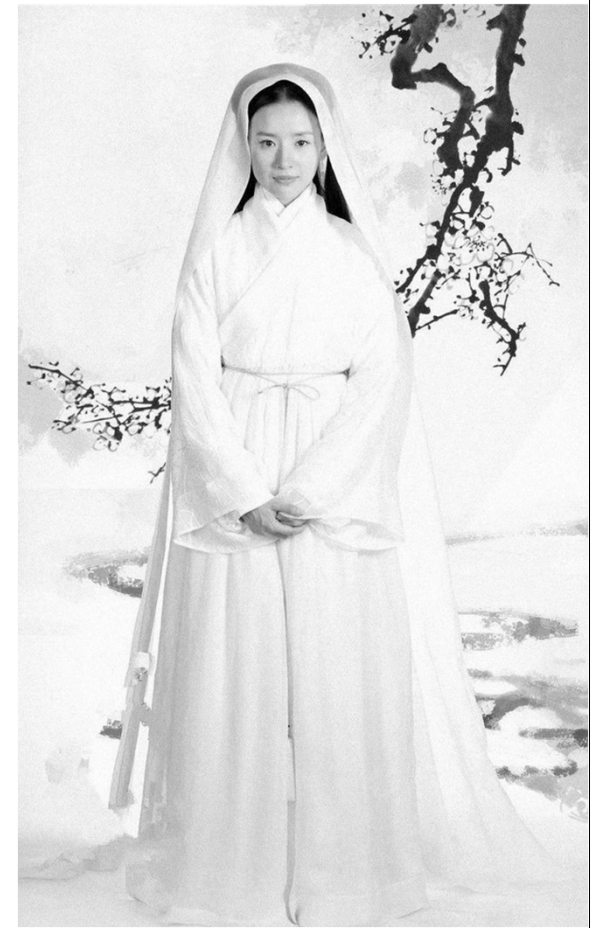
Culturais



Desafios culturais

**43**

- Diferenças de língua/idioma
- Regras de normalização
- Imposição cultural facilitada pelos SI





Políticos



→ **Informação é poder!**

Alguns países receiam que uma política de livre acesso a informação possa ameaçar a sua própria soberania



- ➔ Os governos tratam também o software com um recurso económico importante, o que leva alguns países a ditar condições para que o acesso a *software* seja efetuado usando empresas dentro das fronteiras nacionais.

Resumo



A organização de sistemas de informação internacionais requer um planeamento integrado não só das atividades a suportar, mas também do ambiente organizacional em que as atividades internacionais se vão desenvolver.



Existem várias estratégias para a internacionalização das empresas, usualmente acompanhadas de uma configuração para o desenvolvimento dos sistemas de informação internacionais.



As dificuldades de implementação desses sistemas de informação não são só de natureza técnica, mas também cultural e política.