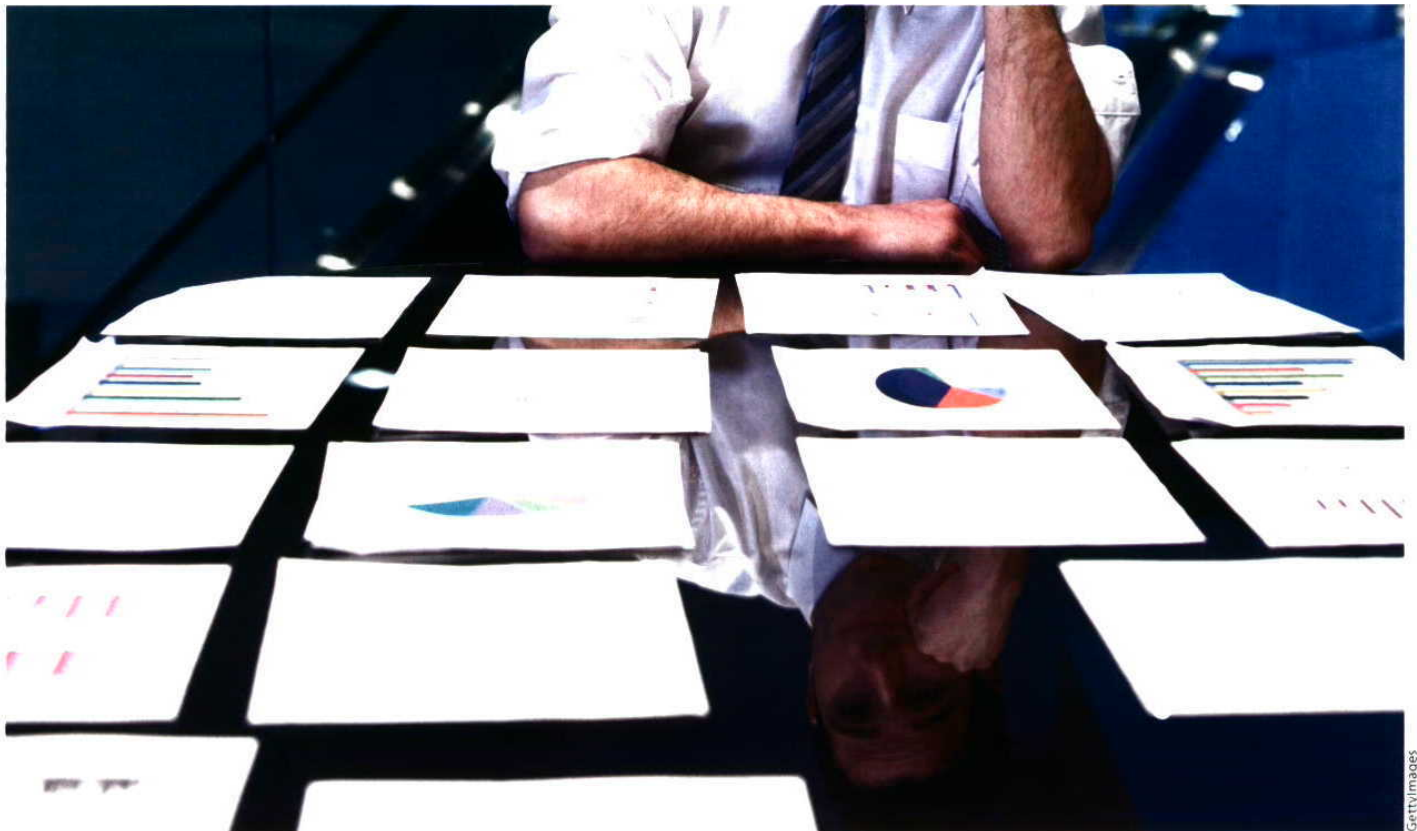




Processos em mudança

TRANSFORMAÇÕES NAS DIVERSAS ÁREAS DAS ORGANIZAÇÕES

As mudanças por que passa uma empresa que dá os primeiros passos na internacionalização não estão circunscritas à gestão e ao departamento financeiro. As alterações afectam quase todas as unidades, desde os recursos humanos à logística, passando pelo *marketing*



Gettyimages

A internacionalização obriga as organizações a ter os sistemas de informação (SI) preparados para um crescimento exponencial da gestão de dados e da informação, sendo por isso necessário manter níveis de serviço e de desempenho de elevada qualidade.

É fundamental alinhar os SI com as áreas de negócio das organizações. Este pode ser um factor de diferenciação traduzível em vantagens competitivas e em melhores níveis de desempenho para as empresas.

Para Rui Ribeiro, director de Sistemas de Informação da Estradas de Portugal, o grande desafio dos gestores de SI num processo de internacionalização passa por três áreas: explosão de dados, informação em tempo real e mobilidade empresarial.

Por um lado, a entrada no mercado global e a necessidade de armazenar cada vez mais conteúdos digitais afectam directamente toda a componente de gestão das infra-estruturas e das bases de dados. Por outro lado, quando uma empresa actua num plano global, com níveis de concorrência muito superiores e cada vez mais assente em mercados de produtos e serviços (por vezes, saturados), é crucial ter informação em

tempo real. Os SI têm de ser dimensionados e estruturados para disponibilizarem informação do dia, e não de há uma semana ou um mês, justifica Rui Ribeiro.

Quanto à mobilidade empresarial, diz este responsável que disponibilizar informação no momento certo e a quem necessita dela é fundamental para tomar a decisão e os processos mais rápidos, eficazes e seguros. Um cliente na Argentina, um parceiro nos Estados Unidos ou um colaborador na China são exemplos de possíveis interlocutores das organizações quando estas se posicionam num mercado global.

Para o executivo da Estradas de Portugal, os erros mais comuns relacionados com os SI têm que ver com a ausência de inovação e de actualização modular e escalável das plataformas, isto é, com a definição de arquitecturas-base de forma orientada a serviços, bem como com a impreparação dessas mesmas arquitecturas para crescerem de forma rápida. «Se o negócio lidera o sucesso dos projectos de internacionalização, os sistemas de informação nunca poderão ser um motor apático», conclui Rui Ribeiro.

Jorge Batista, presidente da direcção do Centro de Excelência em Desmaterialização de Transacções

(CEDT), sublinha por seu lado que a desmaterialização e a digitalização de processos de negócio geram ganhos de produtividade. Para este gestor, o aspecto mais importante é o facto de a desmaterialização permitir dotar as organizações de mecanismos diferenciadores relativamente à gestão das relações com os parceiros de negócio e com os mercados.

A desmaterialização dos processos e das transacções em áreas como as de contabilidade e *reporting*, financeira, *marketing* ou logística permite que uma empresa dissemine de forma mais rápida e transparente a cultura da casa-mãe pelos colaboradores das filiais, proporcionando operações locais com poucos recursos humanos na fase inicial.

O presidente da direcção do CEDT recomenda também a digitalização de processos, através, por exemplo, da adopção de factura electrónica e da adopção de ferramentas de colaboração do tipo Intranet e Extranet, uma vez que estas comprovadamente permitem ganhos imediatos de produtividade. «A primeira tem impacto significativo na redução de custos e no aumento da produtividade e a segunda tem grande alcance em termos de novas formas de relação com funcionários, parceiros e clientes», explica Jorge Batista.

QUE TRANSFORMAÇÕES OCORREM NOS RECURSOS HUMANOS?

O maior desafio para a área de recursos humanos prende-se com o conhecimento aprofundado das políticas laborais dos diferentes países, bem como com o acompanhamento de processos de recrutamento em áreas geográficas distintas – Jorge Miguel Figueira, Universidade de Coimbra.

É indispensável ter recursos com competências para lidar com os clientes, parceiros e agentes dos mercados externos, e que saibam inglês ou as línguas desses países (nos casos em que o Inglês não é percebido ou é mal aceite pela outra parte). Outras dificuldades passam pela necessidade de fazer rodar os recursos entre as filiais e de encontrar pessoas capazes de gerir as operações no estrangeiro – Nuno Fernandes Crespo, ISEG.

Muita atenção à gestão de expatriados e à motivação tanto de expatriados como de equipas que ficam no país de origem – Ana Teresa Lehmann, EGP-UPBS.

É frequente actuar em contextos culturais distintos e adquirir uma força de trabalho com diferentes nacionalidades e idiomas – José Paulo Esperança, ISCTE-IUL.

de um filial (nova empresa) ou de uma sucursal (representação permanente) exigirão mais recursos e conseqüentemente mais investimento inicial do que a opção pela contratação de um agente local que represente a entidade original.

Também o tipo de negócio envolvido pode determinar a forma e a dimensão da internacionalização. Ana Cristina Silva diz que em determinados serviços pode nem ser necessário ter recursos humanos a trabalhar no país estrangeiro, sendo tudo feito por via electrónica.

CULTURAS DIFERENTES, PERCEPÇÕES DISTINTAS

A área de recursos humanos também está sujeita a mudanças. Por exemplo, a **Sonae Sierra** deparou-se com dificuldades de comunicação entre todos os colaboradores, uma vez que o idioma oficial da empresa passou a ser, desde há anos, o Inglês, apesar de essa língua não ser a materna em nenhum dos países onde opera ou tenciona operar. «A nossa elevada exigência no domínio da língua inglesa constitui um grave obstáculo no recrutamento de especialistas em mercados fora de Portugal, em particular em Espanha e Itália», diz **Susana de Almeida Lourenço**,

directora de Comunicação. Por vezes, a mensagem da empresa é entendida de forma diferente daquela que seria esperada, assume a responsável da Sonae Sierra. «Existe alguma dificuldade em entender o que as pessoas e os mercados locais pretendem transmitir», confirma a directora de Comunicação, salientando que «os elevados níveis de exigência – quantitativa e qualitativa – da Sonae Sierra, por vezes, são mal compreendidos».

Em relação às principais mudanças na área de recursos humanos, para suportar a internacionalização da organização, Susana de Almeida Oliveira admite que foi necessário repensar alguns aspectos. A Sonae Sierra adoptou a mobilidade internacional de pessoas-chave para estas formarem as equipas em cada país e estruturou a sua organização, criando um comité executivo alargado com representantes de cada país. Este comité deve discutir as decisões tomadas contribuindo com valiosos *inputs* para a tomada de decisão.

A nível local, com o apoio de consultores externos e com um *pivot* de RH em cada país, foi possível estabelecer o *know-how* e as boas práticas para a gestão corrente de recursos humanos país a país, sendo que as políticas de RH são definidas centralmente, para garantir um máximo de equidade *across all countries*. ▀

As adaptações que a organização deve introduzir nos seus sistemas de informação para responder aos novos desafios criados pela internacionalização afectam todas as áreas das companhias, entre elas, a respeitante ao departamento financeiro. Ana Cristina Silva, responsável do departamento de Consultadoria da **Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC)**, salienta que um dos aspectos fundamentais é o conhecimento da legislação do país onde é materializada a internacionalização. Para efeitos contabilísticos, é especialmente relevante a legislação fiscal e societária desse país.

PREPARAR O DEPARTAMENTO FINANCEIRO

Um processo de internacionalização, regra geral, implica o cumprimento de obrigações fiscais e, por vezes, também a prestação de contas. Ainda que tais obrigações fiscais se materializem apenas na entrega de imposto, será sempre fundamental saber como fazê-lo.

Em termos contabilísticos, continua a responsável da OTOC, é essencial que a organização contabilística se faça de modo que o relato financeiro seja elaborado em função das necessidades de informação decorrentes dessa internacionalização: por exemplo, a desagregação nas demonstrações financeiras por mercados, para aferir rendimentos e resultados em cada um desses mercados ou ainda para dar cumprimento às obrigações fiscais noutro país.

Para a responsável do departamento de Consultoria da OTOC, uma das maiores dificuldades associadas à área financeira é o investimento financeiro que uma internacionalização envolve, com o conseqüente aumento do fundo de manio necessário. Porém, este investimento dependerá sempre da forma como é feita a internacionalização. Por exemplo, a criação

DESAFIOS DO MARKETING

Estratégias mais globais, com uniformidade de marca, preço, canais de distribuição, promoção, etc., ou abordagens mais adaptadas ao mercado local – José Paulo Esperança, ISCTE-IUL.

Os efeitos dependem do tipo de serviço ou produto e do modelo de internacionalização em causa. Em qualquer dos casos, a presença internacional implica maiores competências e um maior esforço financeiro em termos da componente de *marketing*. Há sempre necessidade de um grande conhecimento do mercado de entrada para que o produto ou serviço seja bem recebido – Celeste Maria Dias Amorim Varum, Universidade de Aveiro.

Quanto maior for o envolvimento internacional das empresas, mais desenvolvida se encontra a área de *marketing*. As alterações ao nível do *marketing* dependem muito da forma de coordenação das actividades internacionais. Se estamos perante empresas que vendem produtos estandardizados para todos os mercados, as alterações serão menores – Nuno Fernandes Crespo, ISEG.

Necessidade de perceber as tendências e os gostos do consumidor em diferentes contextos. Comunicação com públicos-alvo muito distintos e com necessidades, culturas e preferências também diferenciadas – Ana Teresa Lehmann, EGP-UPBS.

SABER DE LOGÍSTICA

Gerir a distância. Ao contrário do que acontece no nosso país, em que é possível num dia entregar um produto a um cliente, independentemente do local onde este se encontra, o mesmo já não acontece quando se pensa numa lógica internacional. Aumenta de forma exponencial a necessidade de planeamento das rotas de distribuição, aumentam os custos de transporte (reajustamento dos preços de venda dos produtos) e aumenta a necessidade de armazenagem, com a crescente dificuldade de coordenação e controlo desses aspectos logísticos – Nuno Fernandes Crespo, ISEG.

A logística é outra das áreas em que os efeitos da internacionalização são bem evidentes. A forma como a empresa se abastece e onde, assim como a forma como produz (para stock ou sob encomenda) e como distribui os seus produtos/serviços poderá ser radicalmente alterada. Os formatos mais agressivos de internacionalização (por exemplo, com investimento directo estrangeiro) implicam necessariamente uma alteração da cadeia de fornecimentos, assim como também das redes de distribuição – Celeste Maria Dias Amorim Varum, Universidade de Aveiro. A localização – junto do cliente ou das fontes de matérias-primas – torna-se mais complexa no contexto internacional. A redução de custos de coordenação e controlo tem levado as empresas a usar mais o modelo da exportação, tirando partido de economias de escala de menos e maiores unidades produtivas – José Paulo Esperança, ISCTE-IUL.

O processo de internacionalização poderá criar uma pressão acrescida na área da logística, se se tratar de comercialização de produtos, sendo as questões de âmbito alfandegário e da distribuição as principais dores de cabeça a considerar. Uma boa articulação com fornecedores ou distribuidores locais são aspectos fundamentais no processo – Jorge Miguel Figueira, Universidade de Coimbra.