



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FAJS – FACULDADE DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Airton Carvalho de Medeiros

**A dinâmica da mudança das empresas multinacionais rumo à
estratégia global**

Brasília-DF
2004

Airton Carvalho de Medeiros

**A dinâmica da mudança das empresas multinacionais rumo à
estratégia global**

Monografia apresentada ao Curso de
Relações Internacionais do Centro
Universitário de Brasília – UNICEUB
como parte dos requisitos para a
obtenção do título de bacharel em
Relações Internacionais.

Orientador:

Prof. MsC. Marcelo Gonçalves do Valle

**Brasília-DF
2004**

Airton Carvalho de Medeiros

**A dinâmica da mudança das empresas multinacionais rumo à
estratégia global**

BANCA EXAMINADORA:

**Prof. MsC. Marcelo Gonçalves do Valle
(Presidente)**

**Prof. Cláudio Ferreira da Silva
(Membro)**

**Prof. Alaor Sílvio Cardoso
(Membro)**

Brasília-DF, 14 de junho de 2004.

“À minha família.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente essa conquista a minha família que esteve sempre do meu lado. Em especial aos meus pais, Airton e Marília, a minha esposa, Renata, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim.

Gostaria também de agradecer a todos meus amigos, colegas de trabalho e professores, aos quais devo muito pela força e ensinamentos dados durante todos esses anos.

SUMÁRIO

Dedicatória.....	IV
Agradecimentos.....	V
Resumo.....	VII
Abstract.....	VIII
I. INTRODUÇÃO.....	01
II. Problema e sua Importância.....	03
III. Análise.....	03
IV. Objetivos.....	04
V. Metodologia.....	04
VI. Marco Teórico.....	05
CAPÍTULO 1 – GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA.....	06
CAPÍTULO 2 – EMPRESAS MULTINACIONAIS E ESTRATÉGIA GLOBAL	20
2.1 Os Setores Multilocais.....	25
2.2 Os Setores Globais.....	26
2.3 A empresa multinacional e a global.....	27
CAPÍTULO 3 – ESTUDOS DE CASO.....	35
VII. CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

Medeiros, Airton Carvalho. A dinâmica da mudança das empresas multinacionais rumo à estratégia global. 2004. N. de folhas fs. 48. Monografia. Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, Brasília. Prof. MsC. Marcelo Gonçalves do Valle.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a importância da adoção de estratégias globais por parte das empresas multinacionais, ressaltando as vantagens competitivas de tal abordagem frente às estratégias multilocalis.

É analisado, também, do ponto de vista teórico, como a definição da estratégia adotada pode influenciar os resultados das empresas. Nosso foco neste trabalho é a empresa multinacional com atuação global.

Conceitos como globalização, a definição das escolas de estratégia, além da explicação detalhada dos setores de atuação das empresas multinacionais e as dimensões da competição internacional são abordados e corroborados por estudos de casos que finalizam a pesquisa.

Palavras-chave: Multinacional, Estratégia, Globalização, Multilocal, Global, Competitividade, Competição Internacional.

Medeiros, Airton Carvalho. **The dynamic change of multinational companies toward a global strategy.** 2004. N. pag. 48. Monograph. University Center of Brasilia – UNICEUB, Brasilia. Prof. MsC. Marcelo Gonçalves do Valle.

ABSTRACT

This research has as objective to analyze the importance for multinational companies to adopt global strategies, pointing out the competitive advantages of such an approach when compared to multi-local strategies.

It is also analyzed, from a theoretical point of view, how the definition of the adopted strategy can influence companies' results in the market. The principal focus of this paper is the global performance of the multinational company.

Concepts of the globalization, the definition of the strategy schools, the detailed explanation of the sections of performance of the multinational companies and the dimensions of the international competition are addressed and corroborated by case studies that conclude the research.

Key words: Multinational, Strategy, Globalization, Multi-local, Global, competitiveness, International Competition.

I. INTRODUÇÃO

Neste trabalho, pretende-se identificar e descrever os desafios da adoção de uma estratégia global por empresas multinacionais. Examinaremos a relação entre a adoção de estratégias globais e o aumento da competitividade internacional, visando contrastar os desafios que o mercado internacional vem impondo às empresas multinacionais e como a estratégia pode ser um fator relevante para o crescimento dessas empresas.

Atualmente, o mundo passa por transformações em praticamente todas as atividades humanas, incluindo o universo empresarial. Sistemas de produção foram modernizados, novos mercados surgiram, as informações se multiplicaram e o consumidor ficou mais exigente. O ambiente mundial mudará mais nos próximos 20 anos do que mudou nos últimos 20. A globalização derrubou fronteiras e hoje já não existem regiões remotas no mundo: o que acontece em um extremo do planeta repercute no outro.

Mas se por um lado os mercados se ampliaram, por outro, a competição cresceu. As definições estratégicas se tornam fundamentais na determinação dos resultados competitivos nos negócios internacionais.

O aumento da competitividade internacional em determinados setores, a concorrência mundial crescente e agressiva, a busca por novos mercados e a concorrência das empresas multinacionais com empresas locais fazem com que a adoção de uma estratégia global, em setores com características globais, seja de suma importância para as empresas multinacionais no atual cenário globalizado dos negócios internacionais.

Segundo Porter (1999), “o pensamento a respeito da estratégia internacional se concentrou, em geral, no poder da empresa multinacional de criar vantagem competitiva através da globalidade. A estratégia global, envolvendo operações que se difundem por muitos países, tem sido vista como um meio poderoso de obter economias de escala; de assimilar as necessidades dos mercados internacionais; e de reunir com eficiência recursos como capital, trabalho, matéria-prima e tecnologia, a partir de fontes em todo o mundo.”¹

¹ PORTER, Michael. *Competição on competition: Estratégias competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro; Campus, 1999. p. 327.

Do ponto de vista estratégico, tanto Porter (1999) como Yip (1996) afirmam que as empresas multinacionais competem basicamente em dois setores: o multidoméstico e o global. Neste trabalho abordamos as diferenças entre ambos os setores e as conseqüentes diferenças estratégicas.

Para Porter (1999), a competição num setor se globaliza quando as vantagens competitivas da rede global são suficientemente grandes para superar o foco local e o conhecimento local dos diferentes competidores domésticos ou centrados em vários países.

Com as rápidas mudanças que criam novos mercados mundiais abertos, fica claro que uma estratégia local adaptada para diversos lugares não é mais condizente e nem suficiente para garantir a competitividade mundial das empresas multinacionais em determinados setores. Daqui para frente, essas empresas precisarão de uma estratégia de globalização total, ou seja, uma estratégia global em contrapartida as atuais estratégias multilocais adotadas. Essa estratégia de globalização busca administrar negócios internacionais de forma integrada e mundial, e não como uma federação desconexa de subsidiárias. Segundo Yip (1996) este é o grande desafio das empresas multinacionais para o futuro. E é este desafio que iremos estudar nesta pesquisa, abordando as principais características da estratégia global, sua relevância para o desenvolvimento das empresas multinacionais e para o ganho de competitividade internacional.

Embora a adoção de uma estratégia global envolva riscos, muitas empresas têm condições de melhorar drasticamente suas posições por meio de mudanças no modo como planejam, controlam e operam os negócios. Autores diversos como Ohmar, Reich e Yip encaram a empresa global como uma entidade que transcende os limites nacionais.

Com base na análise das informações obtidas por meio de técnicas metodológicas utilizadas na pesquisa, procurar-se-á demonstrar um paradigma estratégico que desconhece fronteiras e busca a competitividade acima de tudo.

II. PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

Atualmente, com a elevada concorrência entre as empresas e com o advento da globalização, as empresas multinacionais passam a enfrentar uma concorrência muito mais acirrada. A globalização contribui para a competição além das fronteiras nacionais. As multinacionais não competem apenas em âmbito local. Sua competição toma forma em todo o mundo.

Devido ao aumento da competitividade internacional e da superconcorrência imposta pela globalização, a estratégia se torna extremamente importante na obtenção de resultados de longo prazo e duráveis.

O entendimento do que é estratégia e de como aplicá-la para a obtenção de resultados viáveis é fundamental para a sobrevivência das empresas no atual contexto da competição internacional.

A padronização de gostos e hábitos de consumo em diversas partes do mundo contribui para a adoção de estratégias globais. As vantagens de uma estratégia global podem ser decisivas para a sobrevivência das empresas multinacionais. Desde a redução de custos à economia de escala, as vantagens impostas por este tipo de competição são grandes, porém é preciso saber que não são todos os setores que podem competir em âmbito global.

Com base nessa discussão, parece pertinente propor as seguintes indagações: A adoção de estratégias globais é viável para o aumento da competitividade internacional? Quais os setores que permitem a utilização de estratégias globais?

III. Análise

A análise realizada nesta pesquisa é a seguinte:

A viabilidade para as empresas multinacionais da adoção de estratégias globais como forma de aumentar sua competitividade.

IV. OBJETIVOS

Os objetivos a serem atingidos nesta pesquisa são constituídos por um objetivo geral e objetivos específicos, conforme descritos a seguir.

Objetivo Geral

O principal objetivo da pesquisa é destacar a importância competitiva da adoção de estratégias globais pelas empresas multinacionais.

Objetivos Específicos

- Apontar e descrever o que é estratégia do ponto de vista empresarial;
- Conceitualizar globalização do ponto de vista empresarial e descrever sua influência nas empresas multinacionais
- Descrever o que são as estratégias globais utilizadas por empresas multinacionais.
- Apontar e descrever o poder das empresas multinacionais em criar vantagens competitivas através de estratégias globais;
- Identificar as diferenças entre os setores globais e multilocais;
- Debater os fatores que levam as empresas multinacionais a adotar uma estratégia global frente à estratégias multilocais;
- Esquematizar exemplos de empresas que adotaram estratégias globais contrastando com os conceitos e abordagens descritas no decorrer desta pesquisa.

V. METODOLOGIA

A pesquisa será conduzida pela análise e conceitualização de globalização, definições estratégicas, definição e características das empresas multinacionais e de estudos de casos de algumas empresas tipicamente globais e as suas estratégias adotadas, sendo coletado os dados e informações pertinentes ao tema através de artigos técnicos, livros e revistas.

O estudo será composto de uma única etapa analítica e descritiva, contendo três capítulos para atingir o objetivo geral e os específicos, mais a introdução e conclusão, que relatam a importância do tema.

VI. MARCO TEÓRICO

A base teórica da pesquisa está basicamente organizada na definição de empresas multinacionais, identificação das estratégias adotadas, nos princípios da Teoria da Vantagem Competitiva e nas dimensões da estratégia global.

A literatura utilizada muito se fundamenta nos estudos sobre a empresa multinacional analisados pelo autor George Yip, assim como os estudos sobre a empresa multinacional e competitividade abordados por Michael Porter com bastante relevância, através de seus inúmeros trabalhos, que explicam como a adoção e implementação de estratégias globais em empresas multinacionais contribuem para o ganho de vantagem competitiva e melhor posicionamento frente as concorrentes.

CAPÍTULO 1 – GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA

O mundo está ficando cada dia menor. Os blocos econômicos e a globalização estão intensificando as trocas internacionais e exigindo conceitos cada vez mais amplos e apurados sobre o comércio exterior.

A prática do comércio exterior surge com os mercadores, desde os Fenícios, passando por Marco Polo e as grandes conquistas marítimas e as companhias de comércio exterior. A busca por riquezas e mercadorias de outros países passou a ser fonte de enriquecimento e interesse das nações e, conseqüentemente, das empresas privadas.

Mais que uma prática e forma de enriquecimento, o comércio internacional foi incorporado às nossas economias e aos sistemas produtivos, sejam eles estatais ou privados. O comércio exterior sempre esteve presente e com o seu principal objetivo bem claro, o lucro.

Na tentativa de explicar o comércio internacional e seu funcionamento, surgiu em 1776 com Adam Smith a Teoria Clássica das Vantagens Absolutas, em seu livro *A Riqueza das Nações*. Como já é sabido, a teoria de Smith estabelecia que cada país teria uma vantagem na produção de um determinado bem. E dessa forma, com o objetivo de maximizar o uso de seus fatores de produção e maximizar os resultados, o país deveria se especializar na produção do bem no qual detinha vantagem. Ou seja, afirmava que cada país podia produzir determinada mercadoria com custos menores que os outros - e com isso, exportar essa mercadoria e importar outras. Estabelecendo assim, vantagens recíprocas.

A Teoria da Vantagem Absoluta baseava-se na suposição de que o comércio não sofreria limites e que cada país estaria livre para escolher quais produtos seriam mais eficientemente produzidos por seu povo. Isso certamente levaria à especialização, que viria a maximizar a produtividade dos trabalhadores em cada país, redundando, portanto num sistema de comércio catalisador de uma alocação mais eficiente de capital. Segundo a teoria clássica da Vantagem Absoluta, a escolha da atividade de produção em que os países deveriam se especializar seria feita com base nas suas condições naturais – tais como a abundância de determinadas matérias-primas ou clima favorável – ou mesmo em vantagens adquiridas, como o domínio de uma tecnologia superior ou a existência de uma força de trabalho qualificada.

Smith partiu do princípio de que cada país tem uma mercadoria com vantagem absoluta, considerando sempre os preços determinados por horas utilizadas na produção.

A teoria da vantagem absoluta pode ser ilustrada como um modelo que compreende duas nações e duas commodities². Cada commodity é idêntica ou homogênea. Ou seja, não existe diferença de variedade.

Assim, cada commodity é produzida e consumida num mercado perfeitamente competitivo. Isto significa dizer que existe uma grande quantidade de compradores e vendedores e, desta forma, compradores e vendedores não têm poder para influenciar os preços de mercado. De acordo com Smith o preço de mercado para o produto reflete o valor do trabalho (homogêneo) despendido na produção destes bens. Mão de obra é algo trazido e vendido num mercado perfeitamente competitivo. Terra é um bem livre da natureza e as ferramentas de trabalho (implementos e maquinarias) trabalham com a mão-de-obra e desta forma são produtos do trabalho em si mesmo.

Como mencionado anteriormente, mesmo sabendo que dois países pudessem produzir o mesmo produto, provavelmente um país poderia usar menos insumo de mão-de-obra para produzir a mesma quantidade de produto comparado a um outro país. Isto é o que Smith chamou uma vantagem absoluta.

A noção de vantagem absoluta tem uma limitação clara, no que se refere à base para o comércio. Por exemplo, o que acontece no mundo de duas nações e dois produtos. Uma das nações tem vantagem absoluta enquanto a outra nação tem uma desvantagem absoluta na produção de ambos os bens? Nesta situação, a noção de vantagem absoluta não pode prover uma base para a existência do comércio internacional.

Como vimos, a realidade é bem mais complexa do que o imaginado por Adam Smith. O modelo pré-supondo apenas a interação entre dois países é questionado por David Ricardo. Surge então a Teoria das Vantagens Comparativas.

A vantagem comparativa é um conceito fundamental da teoria do comércio internacional. De acordo com Ricardo, mesmo que uma nação seja menos eficiente que outra nação na produção de ambos os produtos, ainda existe base para um comércio mutuamente benéfico. Esta base é proporcionada pela presença da vantagem

² **Commodity** (mercadoria) Nas relações comerciais internacionais, o termo designa um tipo particular de mercadoria em estado bruto ou produto primário de importância comercial, como é o caso do café, algodão, estanho e cobre.

comparativa que implica que a direção do comércio e os ganhos aparecem das diferenças no custo de oportunidade de cada bem final.

O questionamento de Ricardo também é baseado na questão global. Se vários países fossem capazes de produzir o mesmo produto, qual deveria o fornecer em escala global? Desta forma Ricardo embasa sua teoria nas diferenças existentes entre os custos de produção dos bens entre os diversos países. Ricardo demonstra que os países deveriam comercializar entre si, com benefício comum, produtos com custos comparativos menores.

Ou seja, para Ricardo, o comércio internacional propicia ganhos extras mesmo onde não existe diferenças de vantagens absolutas. Com base no aproveitamento das vantagens comparativas (produtividade) do fator de produção (trabalho). Cada país deve produzir e exportar os produtos em que tenha vantagem comparativa, importando aqueles em que tenha desvantagem comparativa.

Porém, Ricardo não levou em consideração os fatores de produção, baseando-se apenas no preço dos bens. Deve-se destacar que a Teoria das Vantagens Comparativas apresenta a limitação de ser relativamente estática, não levando em consideração a evolução das estruturas da oferta e da demanda, bem como das relações de preços entre produtos negociados no mercado internacional, à medida que as economias se desenvolvem e seu nível de renda cresce.

Devido principalmente a sua época, a sua teoria é fundamentada em dois fatores: terra e mão-de-obra. Ricardo formulou sua teoria condicionado basicamente a exportação e comercialização de produtos agrícolas, sem levar em conta os fatores de produção, o qual impactam sensivelmente no preço final dos produtos.

Atualmente, podemos constatar que a capacidade produtiva e a tecnologia são condicionantes de grande importância no comércio internacional. Sobrepondo-se ao clássico tripé Terra – Capital – Trabalho, cresce a importância da tecnologia como fator de produção essencial no processo de fundamentação do novo modo de produção determinado pela globalização, como veremos a seguir.

Embora a intenção não seja a de fazer um histórico sobre as teorias de comércio internacional e sua evolução, é de grande importância o entendimento de suas primeiras teorias e como elas se relacionam com a evolução para o modelo que temos atualmente.

A interação entre os países e a intensificação dos processos comerciais e de trocas entre fronteiras fez do comércio internacional uma peça chave para seus

participantes. Nosso foco neste trabalho será o entendimento do comércio internacional e do processo de globalização do ponto de vista das empresas e como a estratégia é uma peça chave e fundamental para as corporações multinacionais.

A evolução do comércio internacional e a complexidade de suas trocas e seus efeitos são essenciais no entendimento da globalização. Mas primeiramente é preciso compreender o que é globalização.

Os meios de comunicação e o senso comum têm utilizado o termo com os mais diversos significados. A palavra globalização e suas derivadas adquiriram um poder de auto-explicação de temas os mais variados possíveis. Às vezes com uma conotação positiva, outrora, de forma totalmente negativa.

Como comentado pelo sociólogo Herbert de Souza (1998), *“A globalização deixou de ser um conceito para se transformar numa panacéia. Tudo acontece por causa da globalização e tudo se resolve por meio da globalização. E como panacéias não explicam nem resolvem nada, apenas ocupam o lugar das análises e deixam felizes as pessoas por estar entendendo aquilo, que na verdade, estão apenas aceitando”*.

Para evitarmos essa armadilha definiremos o que se entende por globalização neste estudo.

Para começarmos a definir globalização, é importante que tenhamos claro que globalização não é um fato, mas como definido por Dolan³, globalização é um processo. E é este processo que buscaremos entender melhor.

Para Molina & Trinca⁴, o processo globalização têm definido as três últimas décadas e consiste na integração ativa do comércio mundial e da produção mundial. Notamos, de forma simplista, a convergência entre as primeiras teorias do comércio internacional e os elementos que hoje compõem o processo de globalização.

Globalização, com mencionado acima, é um processo de integração que está ocorrendo nos mais diversos setores, seja nas comunicações, economia, finanças ou nos negócios.

Do ponto de vista da administração o conceito de globalização é, logicamente, baseado na empresa. Sendo assim, Azevedo e Bertrand (2000) definem a globalização do ponto de vista empresarial como sendo o conjunto de transformações vividas pelas empresas em consequência do fenômeno contemporâneo, típico do pós-guerra fria,

³ Dolan, M. Global Economic Transformation and Less Development Countries

⁴ Molina, Z. L. & Trinca, D. Globalização da economia: Verdadeira panacéia universal ou velha ficção para uma nova era?

caracterizado pelo fortalecimento das organizações multinacionais, massificação da tecnologia da informação, liberdade de fluxo de capitais, produtos e informações através de fronteiras nacionais e a tendência mundial de homogeneização dos mercados.

O processo de globalização vem alterando os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos 50 anos e a forma como as empresas passaram a atuar frente a este novo processo mundial.

Bassi (1997) chega a comparar o momento de transformação que estamos vivenciando com o ocorrido na Revolução Industrial, porém com uma grande diferença, a velocidade das mudanças. A amplitude e a velocidade deste processo está afetando indivíduos, empresa e nações.

Para Bassi (1997), uma nova ordem mundial está sendo moldada através da queda das barreiras alfandegárias, a formação de blocos econômicos, a velocidade das comunicações e as mudanças tecnológicas.

Alguns fatores têm contribuído sensivelmente para a integração mundial cada vez maior, se tornando elementos dinamizadores do processo de globalização. Dentre os fatores de maior importância, três são significativamente relevantes:

- A globalização econômica
- A integração financeira
- O avanço das tecnologias de comunicação

A globalização econômica tem sido fortemente marcada pela queda das barreiras alfandegárias e a formação de blocos econômicos regionais. Como consequência deste processo temos um crescimento considerável do comércio internacional de produtos. Segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC) este foi o setor de maior crescimento na última década.

O crescimento econômico Asiático é consequência direta da estratégia de inserção e aumento de participação de suas economias no comércio internacional. Taiwan, Cingapura e Coréia do Sul, os Tigres Asiáticos, fizeram ajustes em suas economias, assim como a China, para poderem participar mais agressivamente no mercado internacional.

Do ponto de vista empresarial, nosso foco neste estudo, a globalização econômica é o fator de maior impacto no processo de globalização, pois com a queda das barreiras alfandegárias e a formação de blocos econômicos, um número cada vez maior de competidores internacionais passa a exportar seus produtos com menores

preços e melhor qualidade. Essa nova competição faz com que em alguns anos as estruturas de mercados nacionais sejam alteradas e adaptadas a uma realidade global.

No que tange ao setor financeiro, atualmente o capital internacional tem se movimentado a uma velocidade incrível entre mercados e países, sempre em busca de alternativas mais viáveis, sejam elas especulativas ou de investimentos.

A velocidade com que é possível mover o capital entre países torna as economias mundiais cada vez mais vulneráveis aos movimentos financeiros internacionais, como as crises financeiras já enfrentadas, como o caso da crise financeira Mexicana e Asiática.

Neste momento do processo de globalização, o capital financeiro tem ganhado maior autonomia em relação ao país de origem devido sobre tudo à liberalização e desregulamentação dos mercados financeiros. Com a globalização dos mercados houve um grande aumento no grau de mobilidade do capital e conseqüentemente influenciando comércio internacional e as grandes corporações como um todo.

A crise Asiática de 1997 com a queda abrupta do valor dos seus mercados acionários, conseqüência direta dos negócios mais globalizados do planeta, cujo efeito, traduzido em forte crise de confiança, teve como ponto de partida o sudeste asiático, porém se propagou e afetou diversas economias influenciando diretamente as economias da Tailândia, Indonésia, Coréia do Sul, Rússia, Brasil entre outras afetadas direta e algumas indiretamente.

No Brasil, mesmo quase um ano e meio após a crise, o país teve que promover forte mudança no câmbio, desvalorizando o real em mais de 35% e adotando um modelo de flutuação da moeda. Como medida compensatória, para evitar a saída de divisas, a opção do governo foi à elevação das taxas de juros; isso por um lado estimula os investimentos locais e por outro torna o dinheiro uma mercadoria mais cara, aumentando a propensão ao capital especulativo ao invés do capital produtivo – este último, a válvula motriz maior do desenvolvimento de uma economia, promovendo uma criação mais importante de empregos e melhor distribuição de renda, na medida em que é dinheiro gerando produtos e/ou serviços, onde a especulação leva a uma outra situação em que se vê o dinheiro gerando dinheiro, beneficiando apenas a quem já o tem.⁵

A integração financeira e a globalização econômica estão fortemente ligadas a outro catalisador do processo da globalização, o avanço das comunicações.

⁵ Nicholas D. Krsitoff, Edward Wyatt, Sheryll Wudunn. In: Contágio Global. Jornal O Estado de São Paulo de 28/02/99.

Os avanços das tecnologias de comunicação vêm provocando uma revolução nas últimas décadas e contribuído diretamente para o aumento do comércio internacional. Através de mecanismos de comunicação de longa distância e em tempo real a custos cada vez menores, empresas e governos têm intensificado e mudado substancialmente seus processos, agilizando a tomada de decisões e ampliando possibilidades de planejamento, controle e coordenação de operações internacionais.

Segundo Lester Thurow⁶ (1996), o processo de globalização está nos conduzindo a uma substituição dos recursos advindos da natureza pelos recursos intelectuais, sendo estes as matérias-primas mais importantes do processo de geração de soluções para atender os desejos e as novas necessidades humanas.

Três assertivas de Thurrow (1996) que dizem respeito a essa substituição dos recursos naturais pelo poder intelectual como insumo valem a pena serem mencionadas:

1. Na mesma medida em que a invenção da máquina a vapor, por James Watt em 1769, acabou por propiciar, mais tarde, o advento da Revolução Industrial, na segunda metade do século XX vimos os experimentos com os chips criando condições para o surgimento da nova era em que estamos vivendo, a qual poderíamos denominar como a Revolução da Informação.

2. Ao contrário da Revolução Industrial, que privilegiou os bens de consumo e os bens de produção, com forte ênfase no processo produtivo durante um período – como atesta a era do Fordismo – a Revolução da Informação avança num contexto de crescimento geométrico do mercado de serviço em todo o mundo, ou seja, uma busca maior do atendimento das necessidades humanas, através da oferta de soluções intangíveis, abstratas, não corpóreas, ao contrário da opção predominante anterior: a dos bens, que são, por essência, tangíveis, concretos e corpóreos.

3. Essa evolução dos negócios para ramos de atividade que enfatizam essas características de intangibilidade típica do segmento de serviços torna clara uma nova realidade: mais e mais os insumos geradores de tudo aquilo que se pretende transformar e comercializar deixam também de ser tangíveis, adotando-se cada vez menos matérias-primas concretas, como, por exemplo, os chamados recursos da natureza e se passando a privilegiar cada vez mais o poder intelectual das pessoas que criam soluções de serviços para os clientes.

⁶ Lester Thurow. *The future of Capitalism: how today's economic forces shape tomorrow's world*. William Morrow and Co. Inc., New York: 1996.

Uma das conclusões que podemos tirar é que a informação passou a ter uma importância muito maior e ser determinante para o sustento do processo produtivo e a evolução dos meios de comunicação um dos fatores fundamentais neste processo. Com o avanço das comunicações a nova comunidade produtiva que surge, a Sociedade da informação, passa a buscar no conhecimento o seu insumo fundamental, mudando drasticamente a maior parte do processo produtivo que o homem criou ao longo da história.

Essa nova sociedade global, impulsionada pelas comunicações promove o “saber” a status de mercadoria de primeira necessidade para satisfação de desejos e necessidades de consumo de um mercado sem fronteiras criado pelo processo de globalização das economias e mercados.

A integração econômica mundial, característica do processo de globalização, coloca empresas diante de mudanças estruturais, exigindo uma nova adequação à realidade. E neste ponto que a estratégia se torna fundamental para a sobrevivência das empresas em um mundo altamente competitivo, onde a concorrência e a competitividade nos negócios passa a ser disputada em mercados cada vez mais globalizados.

Tanto do ponto de vista do Planejamento Estratégico⁷ como do Gerenciamento Estratégico⁸ dos negócios, percebe-se que a estratégia corporativa está diretamente ligada à questão contingencial, onde as variáveis ambientais são as que determinam as variáveis organizacionais, e não o contrário. As organizações têm de se alinhar com os traços ambientais vigentes. Hoje, estes traços nos levam ao processo de globalização cada vez mais intenso, tornando-se crucial o entendimento e a correlação de Estratégia e Globalização na área de negócios.

Atualmente não há consenso sobre quais são os princípios da Estratégia Cooperativa. A palavra estratégia pode ter diversas conotações e significados diferentes. Neste trabalho não procuraremos determinar o que é Estratégia, porém para poder entender claramente o objeto deste trabalho, a Estratégia Global, é preciso conhecer alguns conceitos básicos de Estratégia.

⁷ Planejamento Estratégico: É um processo complexo e permanente de mudança organizacional, orientado para o longo prazo. Requer a aplicação de todo um conjunto de meios e ações de maneira científica e articulada, visando o objetivos definidos no contexto da competitividade e do dinamismo do ambiente sobre o qual se pretende promover impacto e surpresa.

⁸ Gerenciamento Estratégico: É o estilo e metodologia, ou seja, a gestão dos negócios que se define para a organização como consequência do seu correto Planejamento Estratégico.

Neste ponto, estudar teoricamente o que é Estratégia é importante, pois as teorias contêm pressupostos básicos sobre relacionamentos vitais das empresas. As teorias nos mostram com o que devemos nos preocupar, quais os primeiros passos a serem tomados e que resultados esperar. As teorias são atalhos para as ações que evitam termos de voltar aos princípios básicos em cada estágio.

Neste trabalho focaremos na abordagem clássica de estratégia, porém apresentando as demais abordagens teóricas de estratégia e utilizando alguns de seus ensinamentos.

A abordagem clássica de Estratégia é a mais antiga e ainda a mais influente, conta com métodos de Planejamento Racional e está associada a teóricos como o russo Igor Ansoff e Michael Porter. Para os clássicos, a Estratégia é um processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo.

Note que quando nos referimos aos clássicos, estamos fazendo menção a Escola Clássica de Estratégia e não a teoria clássica de administração, pois de acordo com esta, Porter seria neoclássico.

Segundo Porter, o objetivo das empresas é simplesmente ter um excelente retorno sobre o investimento em longo prazo. Embora extremamente simples, muitas empresas em todo o mundo focam em objetivos secundários e derivados do mencionado acima. Contentam-se com objetivos de curto prazo, fáceis de alcançar, porém extremamente limitados no que diz respeito à visão do futuro. Para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o método de obtê-la.

Do ponto de vista da teoria clássica de Estratégia, algumas características são marcantes:

- A forte influência da análise racional;
 - A concepção explícita e deliberada das metas e a seqüência lógica das ações.
- O distanciamento entre concepção e execução;
- O compromisso incessante com a maximização dos resultados;
- A ênfase no longo prazo.

Michael Porter e o executivo Alfred Sloan, ex-presidente da General Motors, definem o problema estratégico fundamental como sendo o posicionamento da empresa

nos mercados dentro dos quais é possível alcançar o maior índice de lucro. Sloan (1963) definiu e apresentou a meta estratégica orientada pelo lucro, e muitas empresas a adotaram:

“O objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, e se em um caso específico o retorno a longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada.”

Porter, em seu artigo *O que é Estratégia* (1986), afirma que Estratégia é sinônimo de escolha. Para ele as empresas devem escolher quais as necessidades de quais clientes irá atender. A estratégia é uma determinante de limites que está diretamente ligada a decisões excludentes. A idéia é procurar, encontrar ou criar uma proposta diferente e que agregue valor e não simplesmente estender a oferta a todos.

Fixar e determinar limites acelera o crescimento e mantém o foco da empresa. Sendo a proposta de valor única para o cliente, o potencial de mercado será enorme. Se a empresa, sem estratégia, simplesmente ficar vagando sem rumo e oferecendo a seus clientes de tudo um pouco a sua fatia do mercado será cada vez menor. Ao passo que seu concorrente que adote uma posição única e claramente definida poderá crescer muito mais rapidamente.

“Definir estratégia significa criar uma proposição de valor única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, logística e distribuição. Tudo alinhado com a proposição de valor única.”⁹

Do ponto de vista empresarial, para se chegar a uma boa estratégia é necessário, antes de tudo, ter um objetivo correto.

Com a globalização, um grande número de adeptos identifica este processo como uma fonte geradora de oportunidades de desenvolvimento mundial no contexto de uma economia de escala global aberta e competitiva.

Para os teóricos clássicos de Estratégia, uma estrutura multidivisional onde há o distanciamento entre concepção e execução são fundamentais para a eficácia da estratégia. Segundo o historiador de negócios Alfred Chandler (1962) as corporações devem construir uma estrutura organizacional que permita à gerência executiva focar no planejamento e avaliação de longo prazo, ou seja, na formulação e no controle da estratégia. E a implementação da estratégia é de responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões envolvidas.

⁹ Porter, *Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. Pág. 29

Este distanciamento entre concepção e execução em uma estrutura multidivisional está diretamente ligada à estratégia militar e à economia acadêmica e continuam a influenciar a formulação e implementação da estratégia.

“No centro da tradição militar estratégica está a heróica, embora um tanto isolada, figura do general. Presidindo do topo de uma rígida hierarquia, é o general quem toma as decisões finais. De Alexandre a Rommel, a genialidade individual é crucial para alcançar a vitória. Os planos de ação são desenvolvidos na tenda do general, com vista para o campo de batalha, mas a uma distância segura. Esses planos preconcebidos são executados de acordo com os comandos transmitidos, através de obediente hierarquia, aos oficiais e seus homens no *front*: não é função deles perguntar a razão, e sim simplesmente executar as ordens. Os homens são mandados para a batalha, e o objetivo é simples: a vitória. O conflito, não a cooperação, é a norma.” (Whittington, 2002:16)

Esse modelo militar, para os clássicos, é complementado por uma herança vinda dos economistas, a herança da definição do “homem econômico racional”. O ideal do homem econômico racional definiu a estratégia como sendo o produto de um único indivíduo empreendedor, o estrategista, ou contemporaneamente, o CEO (Chief Executive Officer).

Segundo os teóricos clássicos de Estratégia, o estrategista age em perfeita racionalidade para maximizar a “sua” vantagem econômica. Mas como veremos na abordagem de outras escolas de estratégia, essa questão é amplamente refutada. Os economistas matemáticos Von Neumann e Morgenstern em seu trabalho de 1944, *Theory of Games and Economic Behaviour*, foram os primeiros a aplicarem academicamente a noção de estratégia às empresas. Neumann e Morgenstern utilizaram a figura do “homem econômico racional” como um dispositivo necessário, pois somente essa redução da empresa a um único tomador de decisão permitiria aos autores ignorar as complexidades organizacionais internas envolvidas e continuar a seqüência dos cálculos matemáticos necessários para seguir a lógica da estratégia. Neumann e Morgenstern definem estratégia, do ponto de vista econômico matemático, como um “jogo” entre empresas concorrentes e ao mesmo tempo interdependentes, elaborado de movimento e reação, blefe e resposta.

Os clássicos acreditam na previsibilidade que a coleta de informações e aplicabilidade das técnicas podem ter sobre as empresas e o mundo externo. Dominar os ambientes internos e externos exige o máximo de planejamento por parte de gerência

executiva. Nesta análise racional, a Estratégia é de suma importância e as decisões objetivas e planejadas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso das empresas. Resumindo, a abordagem clássica deposita muita confiança na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de maximização do lucro através de um planejamento racional a longo prazo.

No livro “O que é Estratégia”, de Richard Whittington, o autor nos apresenta quatro conceitos básicos de Estratégia. Embora todos sejam extremamente válidos e plausíveis, os conceitos são bastantes opostos. Se analisarmos os conceitos comparativamente, cada abordagem apresenta um ponto de vista completamente diferente sobre a capacidade humana de pensar racionalmente e agir com eficácia.

Já apresentamos acima uma das abordagens de Estratégia, a escola Clássica. A escola clássica é de fundamental importância para o capítulo seguinte, onde falaremos sobre a Estratégia Global. Porém, não menos importante, no decorrer deste capítulo iremos apresentar resumidamente as outras três abordagens de estratégia, a Evolucionária, a Processualista e a Sistêmica.

A abordagem evolucionária de Estratégia se apóia na metáfora da evolução biológica, substituindo a disciplina do mercado pela lei da selva. Os evolucionistas consideram, freqüentemente, como irrelevante a estratégia no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro.

Para os evolucionistas, as empresas são como as espécies da evolução biológica onde os processos competitivos selecionam as mais aptas, ficando as empresas que não tem capacidade para se adaptar às condições impostas, findadas à extinção. Os teóricos evolucionistas de Estratégia têm menos confiança na habilidade da gerência em planejar e agir racionalmente. Portanto, do ponto de vista evolucionário, seja qual for o método de planejamento utilizado, somente os melhores sobreviverão. As estratégias de sucesso emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento.

A sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo, segundo a abordagem evolucionista, depende das estratégias de diferenciação. Para os evolucionistas, os mercados, além de imprevisíveis, são muito competitivos para se investir em estratégias caras e a grande eficiência dos mercados não permite a criação de vantagens sustentáveis.

Em um ambiente altamente competitivo, os concorrentes rapidamente imitam e desgastam qualquer benefício oriundo de uma estratégia bem sucedida. Para os evolucionistas, é improvável que qualquer técnica clássica leve a uma superioridade

permanente. Os evolucionistas acreditam que é melhor as empresas e gerentes garantir que o que estão fazendo agora é bem feito e eficaz do que tentar adivinhar o que acontecerá no mercado e investir pesadamente em um único planejamento principal. A abordagem mais eficaz seria experimentar o maior número possível de pequenas iniciativas, eliminando as ineficientes e aperfeiçoando as que deram resultados positivos, ou seja, deixar que o ambiente faça a sua seleção.

Já a abordagem processualista concorda que o planejamento de longo prazo não é válido, mas são menos pessimistas sobre o destino das empresas que não otimizam o ajuste ao ambiente. Os processualistas duvidam que as organizações ou mercados funcionem com a eficiência implacável que os clássicos e evolucionistas alegam.

De acordo com os teóricos Cyert e March (1963), as pessoas são muito diferentes em seus interesses, limitadas em sua compreensão, dispersas em sua atenção e descuidadas em suas ações para unirem e levarem a termo um planejamento perfeitamente calculado. Para os processualistas as informações usadas são, em sua grande maioria, limitadas e é impossível evitar o julgamento tendencioso, portanto, confiar nas análises formais é arriscar-se a cometer grandes erros. O planejamento formal e perfeitamente calculado será esquecido assim que as circunstâncias mudarem. Na prática, segundo Mintzberg, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos para a frente.

As estratégias, para a escola processualista, são mais bem elaboradas em um processo incremental e contínuo. As análises imparciais e formais de planejamento corporativo e financeiro (escola clássica) podem desviar-se perigosamente da maneira como as estratégias são realmente definidas. O importante é manter-se próximo e com foco nas ações e não investir demais em racionalidade.

Do ponto de vista da escola sistêmica, a estratégia é importante, mas não do mesmo modo como é vista pelos clássicos. Os teóricos sistêmicos são menos pessimistas que os processualistas quanto à capacidade das pessoas em conceber e implementar planejamentos racionais de ação e, por outro lado, são mais otimistas que os evolucionistas no que diz respeito à habilidade das pessoas em definir as estratégias ante as forças de mercado.

A abordagem sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de

estratégia está inserido. O ambiente social no qual está inserido o estrategista pode desviá-lo da norma de maximização de resultados e despertá-lo para outros interesses, como o orgulho profissional, poder, patriotismo e outros mais. A busca por esses diferentes objetivos é perfeitamente racional embora a razão esteja freqüentemente escondida.

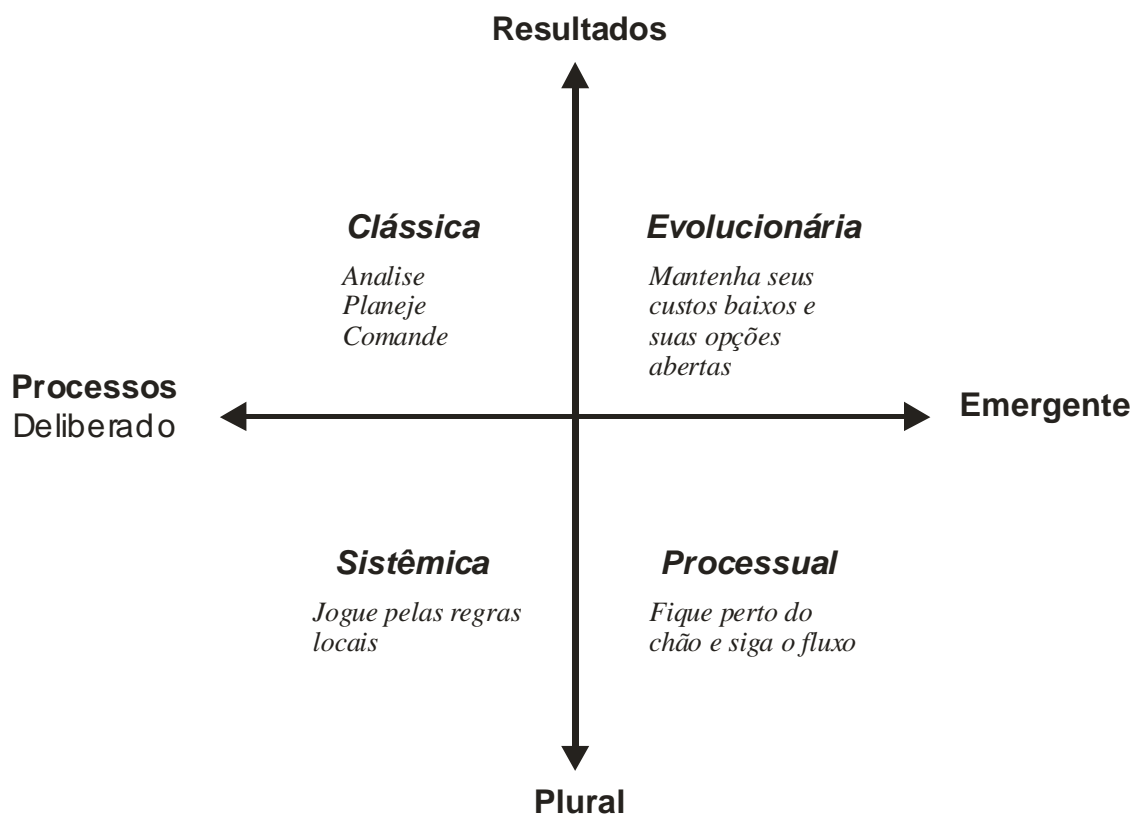
Essas estratégias de desvio são importantes porque podem ser implementadas com eficácia. Os mercados podem ser manipulados e iludidos e as sociedades têm outros critérios, que não o desempenho financeiro, para dar apoio às empresas. Para os teóricos sistêmicos formas e metas de desenvolvimento de estratégia dependem particularmente do contexto social e, sendo dessa forma, a estratégia deve ser empreendida como sensibilidade sociológica. Ou seja, as estratégias devem ser sociologicamente eficientes, apropriadas a contextos sociais específicos. Do ponto de vista sistêmico, não há um caminho melhor para desenvolver a estratégia: simplesmente jogue pelas regras locais.

O princípio central da teoria sistêmica é que os tomadores de decisão não são imparciais e calculistas, no bom sentido do adjetivo, pois estão enraizados em sistemas sociais entrelaçados. E essas redes influenciam tanto os meios quanto os fins da ação. As empresas, por estarem envolvidas em um meio social entrelaçado, não são todas maximizadoras de lucro como preferem os teóricos clássicos e nem são obrigadas a ser como na teoria evolucionária.

Na Figura 1.1 temos um resumo das implicações de cada uma das quatro perspectivas sobre estratégia, servindo como referência e resumo das características de cada escola.

Figura 1.1 – Implicações das perspectivas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002: 12)



De forma explícita, podemos notar que cada uma das quatro abordagens sobre estratégia possui pontos de vista completamente diferentes. Isso não quer dizer que uma ou outra escola estejam corretas ou sejam melhor utilizadas. É a combinação destas quatro escolas que fazem a diferença no mundo globalizado e altamente competitivo das grandes corporações. Mesmo que uma ou outra estratégia seja mais utilizada ou facilmente percebida, isso não implica em esquecimento das outras abordagens. A equalização destas quatro formas de estratégias e a formação de uma nova estratégia híbrida baseada em características de cada uma das escolas mencionadas adaptada aos objetivos e visões da empresa podem oferecer resultados surpreendentes.

Como resultado deste novo cenário, composto por transformações simultâneas, as empresas estão sendo conduzidas para um futuro incerto, onde os desafios são mais complexos que aqueles típicos da era industrial. Mercados globais, competição global e combinação de estratégias são elementos que compõem e influenciam este novo cenário.

CAPÍTULO 2 – EMPRESAS MULTINACIONAIS E ESTRATÉGIA GLOBAL

Atualmente, um dos maiores desafios das grandes empresas é conseguir transformar uma série de negócios distribuídos em vários países em um negócio mundial que possua uma estratégia global e integrada. Hoje não basta mais ser eficiente internamente, é necessário que a empresa seja competitiva globalmente para sobreviver em uma economia mundial cada vez mais interligada e competitiva.

As empresas multinacionais, com seu caráter cosmopolita, têm uma necessidade inerente de expansão de seus mercados e hoje estão presentes em praticamente todo o globo. De acordo com Porter (1986), as empresas multinacionais se caracterizam pelo volume significativo de operações e de atividades de marketing fora de sua base nacional. O seu universo é amplo e variado, abrangendo diferentes modalidades de organizações, atuando em diferentes setores e com diferentes estratégias.

Theodore Levitt (1983) afirma que a mudança mais significativa dos últimos tempos é a globalização e a transformação de empresas multinacionais em empresas globais. O processo de transformação e unificação de gostos e preferências por produtos globais tem se intensificado e obrigado as empresas a padronizar produtos, modos de fabricação e formas de negociação e comercialização, influenciando em suas estruturas organizacionais e também na dinâmica do mercado.

Ao analisar as empresas multinacionais do ponto de vista estrutural da organização, notamos que até o final dos anos 70, o sucesso dessas grandes corporações dependia basicamente da capacidade de atender a uma das seguintes demandas estratégicas: de um lado adaptabilidade, de outro, economia de escala.

Por adaptabilidade entendemos como a capacidade das multinacionais em atender as demandas locais, ou seja, as necessidades e particularidades de cada mercado local. Dessa forma, para atender as demandas locais e atingir seus objetivos, as multinacionais tendiam a se estruturar de forma descentralizada. Ou seja, filiais com grande autonomia em decisões estratégicas focadas em seus mercados locais e no desenvolvimento de produtos. Nessa estrutura a matriz era voltada preponderantemente para o controle de resultados.

Sobre economia de escala, deve-se entender como a capacidade das multinacionais de atender a demandas mais homogêneas dos mercados. A economia de escala pode ser alcançada através de alguns fatores, como:

- Concentração da produção em uma mesma unidade industrial;
- Centralização dos esforços de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D);
- Realização de compras de insumos em conjunto.

Dessa forma é possível reduzir os custos unitários otimizando a utilização de suas capacidades produtivas, reduzir o tempo de desenvolvimento de produtos evitando a dispersão de recursos e obter menores preços dos fornecedores.

As multinacionais tendiam a se organizar para atender basicamente a duas demandas estratégicas citadas: a adaptabilidade local e as economias de escala. De acordo com a demanda predominante, as multinacionais apresentavam algumas características organizacionais que são abordadas por Bassi (1997) de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 2.1 – Características organizacionais e demandas estratégicas das Multinacionais

Características organizacionais	MULTINACIONAL	
	DESCENTRALIZADA	CENTRALIZADA
<i>Configuração de recursos e ativos¹⁰</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizada e auto-suficiente em nível local 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada em escala mundial
<i>Subsidiárias internacionais¹¹</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e explorar oportunidades locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estratégias da matriz
<i>Desenvolvimento e difusão do conhecimento¹²</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvido e mantido em cada unidade local 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvido e mantido na matriz
DEMANDA ESTRATÉGICA	ADAPTABILIDADE LOCAL	ECONOMIAS DE ESCALA

Fonte: Bassi, 1997

Para que seja possível compreender a demanda estratégica de um negócio, se faz necessário conhecer as características e necessidades dos mercados em que se atua.

¹⁰ Demonstra como a empresa aloca suas fábricas, recursos humanos e financeiros.

¹¹ Aponta a função das filiais internacionais com relação à autonomia para tomar decisões estratégicas.

¹² Descreve onde as capacitações técnicas, operacionais, mercadológicas e gerenciais são desenvolvidas e a forma como são difundidas.

Com o aumento da competição internacional pelos mercados, a competitividade global já não depende de uma ou outra demanda estratégica. Com isso, garantir a adaptabilidade local ou a economia de escala não são mais suficientes. É preciso uma sinergia entre suas operações internacionais de forma a fundir ambas as demandas estratégicas.

Em busca dessa maior sinergia, as empresas multinacionais centralizadas têm aumentado a autonomia de suas filiais internacionais para se adaptar às necessidades dos mercados locais. Em contrapartida, as empresas multinacionais descentralizadas vêm integrando suas atividades de forma a alavancar maior economia de escala.

Segundo Barlett e Ghoshal (1992), o que as empresas multinacionais pretendem com alterações em sua forma de atuação é se transformar em empresas transnacionais, que do ponto de vista estratégico organizacional teriam as seguintes características:

Quadro 2.2 – Características organizacionais e demandas estratégicas das Multinacionais e Transnacionais

Características organizacionais	MULTINACIONAL		TRANSNACIONAL
	DESCENTRALIZADA	CENTRALIZADA	
<i>Configuração de recursos e ativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizada e auto-suficiente em nível local 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada em escala mundial 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersa, especializada e interdependente
<i>Subsidiárias internacionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e explorar oportunidades locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estratégias da matriz 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuições diferenciadas para operações globais
<i>Desenvolvimento e difusão do conhecimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvido e mantido em cada unidade local 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvido e mantido na matriz 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento em conjunto e compartilhado globalmente
DEMANDA ESTRATÉGICA	ADAPTABILIDADE LOCAL	ECONOMIAS DE ESCALA	Equilíbrio entre ECONOMIAS DE ESCALA e ADAPTABILIDADE LOCAL

Fonte: Bassi, 1997

Segundo Bassi, as transnacionais se destacam pela alteração que procederam na forma de gestão tradicional que era característica das multinacionais, buscando uma

reorganização de suas demandas estratégicas para alcançar um equilíbrio entre adaptabilidade local e economia de escala.

Portanto, se levarmos em conta uma perspectiva dos estudos organizacionais, notaremos que parte das empresas multinacionais estão hoje se transformando em empresas globais.

Porém, do ponto de vista da natureza da competição internacional, que tende a considerar principalmente características externas à empresa relacionadas com a dinâmica da competição e com o mercado, há um consenso entre autores como Randolph (1990) e Yip (1995) de que a estratégia de competição de parte das empresas está se modificando de multidoméstica ou multinacional para global.

De acordo com Yip (1996), atualmente as empresas multinacionais aprenderam a operar em diversos países através da adaptação da estratégia da empresa matriz aos ambientes internacionais e, essa abordagem, devido às grandes mudanças que criam novos mercados mundiais abertos, não é mais adequada e se torna obsoleta. A grande maioria das multinacionais não possui uma estratégia global adequada.

Para Yip, daqui para frente as empresas multinacionais necessitam de uma estratégia global. Do ponto de vista da teoria clássica de estratégia, o aumento da rentabilidade e resultados das empresas multinacionais frente suas concorrentes se dá através do desenvolvimento de estratégias globais e integradas, mediante a adoção e planejamento estratégico focado em resultados de longo prazo, investindo com agressividade e sendo cuidadosas no gerenciamento de suas fábricas. A razão para isso, segundo Porter, é que em vários setores a competição internacional passou por modificações radicais.

Como podemos observar, o universo das empresas multinacionais é amplo e abrangem diferentes modalidades de organizações. Porém, de acordo com Porter (1986) e Yip (1996) do ponto de vista estratégico, a competição das multinacionais se dá em dois setores: o multidoméstico (Porter) ou multilocal (Yip) e o global.

Para que as empresas multinacionais consigam se tornar globais, é preciso que a estratégia de globalização busque administrar os negócios internacionais de forma integrada e mundial, e não, de acordo com Yip, como uma federação desconexa de subsidiárias. Porém, o grau de tal integração varia de acordo com o setor de atuação da empresa. Para isso, é fundamental a identificação dos setores com características globais e os com características multilocais.

2.1 – OS SETORES MULTILOCAIS

Segundo Porter (1986), nos setores multidomésticos ou multilocais as empresas buscam estratégias separadas em cada um de seus mercados externos, enfrentando o desafio da competição de forma independente em cada diferente mercado. Ou seja, as multinacionais se firmam em diversos países projetando, produzindo e comercializando produtos e serviços específicos para atender as demandas e necessidades locais.

A estratégia multilocal trata da concorrência em cada país ou região numa base individual. Nestes setores, cada subsidiária externa possui independência estratégica com operações basicamente autônomas. Segundo Porter (1999), a sede da multinacional coordena os controles financeiros e as políticas de marketing em todo o mundo e as vezes centraliza algumas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de produção de componentes. Porém, a estratégia e as operações são descentralizadas.

Nos setores multilocais, cada subsidiária é um centro de lucro separado, devendo contribuir com sua parcela de resultado na proporção de suas oportunidades de mercado, ou seja, a empresa passa a competir com outras multinacionais e com os concorrentes locais na base dos seus mercados individuais.

Nestes casos, a gerência da empresa busca a atuação de forma eficaz através de uma série de posições mundiais, com diferentes especificações de produtos, índices de crescimento, ambientes competitivos e riscos políticos.

Nos setores multilocais a estratégia deve constituir-se de uma série de estratégias domésticas distintas. As unidades operacionais dos países precisam dispor de liberdade de ação e autonomia. (Porter, 1986:330)

A caracterização de um setor como multilocal ou global se aplica a diferentes setores e segmentos de setores, mas isso não quer dizer que necessariamente se aplique a uma empresa como um todo. Em um exemplo dado por Porter, o autor aponta o setor de equipamentos elétricos, onde os itens pesados, como geradores de grande porte, turbinas e grandes motores são tipicamente globais. Em contra-partida, os controles de baixa voltagem e materiais elétricos de pequeno porte são caracteristicamente multilocais. Este caso, embora não citado por Porter, se enquadra em grande parte com algumas áreas da multinacional General Electric (GE).

Tipicamente, as empresas que possuem produtos com grande diferenciação entre os mercados nacionais e enfrentam elevados custos de logística ou que seus

setores não possuem grande suficiência de economia de escala são tipicamente multilocais. E, em sua maioria, continuaram assim, competindo em mercados nacionais individualizados até que as características de seus setores sejam modificadas. Muitas empresas não serão capazes de se tornar globais, justamente porque seus setores não apresentam características que justifiquem tais mudanças, até porque, como veremos a seguir, os setores globais exigem uma série de esforços por parte das empresas para se adequar a tal competição.

2.2 – OS SETORES GLOBAIS

Segundo Porter (1986), nos setores globais as empresas multinacionais interligam fortemente suas subsidiárias em termos de operações e estratégia, lançando a totalidade do sistema mundial de produção e marketing contra a concorrência. Nestes setores, as multinacionais são mais agressivas no que tange a disputa por mercado.

Um grande diferencial dos setores multilocais é o centro de lucro. Conforme citado anteriormente, nos setores multilocais cada subsidiária tem seu próprio centro de lucro, contribuindo para o todo da multinacional. Já no caso das multinacionais que competem em setores globais, os objetivos de lucro variam entre países. Segundo Porter, esses objetivos dependem do impacto individual sobre a posição de custo ou sobre a eficácia de todo o sistema mundial ou da posição da subsidiária em relação a um concorrente global de importância crítica.

Nos setores globais a empresa multinacional passa a ter um centro de lucro único. Uma empresa pode fixar preços num país com objetivo de causar um efeito em outro, por exemplo, ou até mesmo em atingir uma concorrente internacional. A competição passa a ser em âmbito mundial contra um número reduzido de outras multinacionais. Este ponto é outro grande diferencial frente as empresas que competem em setores multilocais, competindo até com pequenas empresas locais.

Como se pode perceber, nos setores globais a estratégia é centralizada e há um alto grau de interdependência entre as subsidiárias e a matriz. Porém, mesmo com a centralização estratégica, isso não quer dizer as operações são necessariamente centralizadas. A empresa busca atender às necessidades dos vários mercados locais, evitando o comprometimento da eficiência do sistema global como um todo. Segundo Porter (1989), as operações podem ser centralizadas ou descentralizadas, conforme as

considerações econômicas e sob o critério da maior eficácia geral, ou seja, maior eficácia para a empresa em âmbito mundial.

2.3 – A EMPRESA MULTINACIONAL E A GLOBAL

Como mencionamos anteriormente, podemos notar que há duas linhas de estudo das empresas globais. Uma baseada na estrutura da organização e a outra relacionada à dinâmica da competição e ao mercado.

O interessante de se observar neste ponto é que se levarmos em consideração a perspectiva dos estudos organizacionais, notaremos que as empresas multinacionais estão hoje se transformando em empresas globais e que do ponto de vista da natureza da competição, existirá entre os autores um consenso de que a estratégia de competição por parte das multinacionais está se modificando de multilocal para global.

Para melhor entendimento do capítulo, a partir deste ponto utilizaremos apenas o termo multinacional, não fazendo distinção da diferença organizacional entre multinacionais e transnacionais. E quando estivermos tratando da questão da estratégia de competição relacionada com a dinâmica do mercado das multinacionais, utilizaremos os termos Multilocal e Global.

Trataremos daqui para frente apenas como transição multinacional para global este estágio de internacionalização da empresa que envolve a mudança organizacional e a abordagem da dinâmica da competição, ou como estudado por Porter, os setores de competição das multinacionais de multilocal para global. Utilizaremos o termo organização multilocal para designar as empresas multinacionais que atuam com estratégias multilocais, resumidamente, como definido por Yip (1996), empresas multinacionais que tratam da concorrência em cada país ou região numa base individual.

Daqui para frente combinaremos indistintamente características estruturais e de orientação estratégica, não enfatizando as diferenças entre mudanças na estrutura organizacional e mudanças no posicionamento estratégico.

Notamos até agora a existência de dois estados teóricos da empresa internacional, o global e o multilocal. Embora o termo multinacional se aplique neste caso, de acordo com Yip (1995) é preferível a utilização do termo multilocal, pois multinacional está muito associado ao tipo de empresa e não ao tipo de estratégia e posicionamento de mercado.

De acordo com Barlett e Ghoshal (1989) a organização multilocal é uma federação descentralizada com distribuição de recursos e de responsabilidades que permite a cada operação internacional reagir de acordo com as diferenças locais. Já a empresa global é uma estrutura centralizada em suas decisões, baseada em comportamento orientado à ação em equipe, onde se requer intensiva comunicação entre as partes e um complexo sistema de interdependência e comprometimento entre as mesmas.

Notamos que Barlett e Ghoshal (1989) consideram duas características para classificar as multinacionais:

- A capacidade de atender e suprir as demandas e necessidades locais, e;
- A importância da integração global.

Como já mencionado anteriormente, Barlett e Ghoshal baseiam-se em aspectos organizacionais das empresas. Porém, como destacado por Yip (1996), a abordagem multilocal e global podem coexistir e as empresas podem tomar simultaneamente as duas formas de ação. Algumas empresas adotam uma estratégia multilocal para um determinado setor em que a empresa compete e uma estratégia global para outro setor.

De acordo com Porter (1986) é importante observar que nem todas as empresas multinacionais são capazes de competir globalmente. Embora os benefícios de tal competição sejam grandes, os riscos também são significativos.

Porter (1986) aponta algumas características não convencionais na gestão de empresas que às vezes se tornam necessárias em uma estratégia global:

- Grandes investimentos em projetos com retorno as vezes zero ou mesmo negativo;
- Ampla variedade de metas de desempenho financeiro entre as subsidiárias no exterior;
- Linhas de produtos com projetos muito sofisticados ou com preços muito baixos em alguns mercados;
- A visão das posições de mercado nos diferentes países como elementos interdependentes, e não independentes, de um portfólio mundial a ser aumentado ou reduzido em função da rentabilidade.

Uma outra abordagem adotada baseada em grande parte na escola sistêmica de estratégia leva em consideração que o mercado é soberano para indicar quando a perspectiva global pode substituir a multilocal. Estes autores destacam a importância do mercado global e a influência que este exerce sobre as decisões estratégicas da empresa.

Segundo Ohmae (1985) há um grupo de consumidores na tríade Estados Unidos, Europa e Sudeste da Ásia, totalizando mais de 600 milhões de consumidores que podem ser considerados como um único segmento de mercado, já que partilham os mesmos hábitos de consumo. A possibilidade de acessar esse supersegmento mundial permite a prática de uma estratégia de marketing global.

Como mencionado no capítulo anterior, a globalização tem contribuído para a homogeneização do mercado mundial. A comunicação baseada nos avanços da tecnologia da informação distribui um estímulo de consumo e comportamento muito parecido em diversas partes do mundo, contribuindo assim para que grande parcela da população, mesmo em diferentes regiões do mundo, possuam hábitos de consumo e modos de vida muito semelhantes.

Keegan (1995), que tem seu trabalho focado na abordagem de marketing internacional, identifica cinco categorias de marketing: doméstico, de exportação, internacional, multinacional e global/transnacional.

O marketing multinacional, do ponto de vista da competição multilocal, tem como objetivo segmentar o produto e o conhecimento para diversos mercados, percebendo as diferenças e circunstâncias locais de cada mercado e adaptando o composto de marketing. O resultado desse processo é uma baixa integração global.

Já a abordagem da quinta categoria de marketing de Keegan (1995), o marketing global/transnacional, objetiva identificar o que pertence à cultura universal e o que é restrito a cada mercado. O objetivo desta abordagem é ser capaz de penetrar no maior número de mercados com o mínimo de diferenciação do composto de marketing. Neste caso as ações de marketing são centralizadas e com alto grau de integração global.

Segundo Levitt (1983), as empresas tendem a ter produtos diferenciados para mercados locais, porém buscam a economia de escala explorando a demanda homogeneizada de produtos similares pelo mundo inteiro. Isso pode ser feito com a oferta de produtos mundiais a preços mais competitivos, redirecionando o consumidor de produtos locais para estes produtos.

Um dos desafios para se alcançar a competitividade global é conseguir equilibrar o aproveitamento de economias de escala do mercado global e as necessidades de adaptações locais. Neste caso, segundo Bassi (1997), não existe uma solução única que possa ser generalizada. A solução para estes casos depende de cada mercado em particular e das características do produto e da capacidade da empresa.

O produto que apresente estrutura comum, que permita aproveitar tanto economias de escala e que possa sofrer pequenas alterações para atender as necessidades locais de diferentes mercados será, segundo Bassi (1997), ao mesmo tempo global e local.

Como mencionado por Yip (1996), quando as empresas começam a se internacionalizar, em muitos casos (a maioria mal sucedidos) oferecem produtos padronizados sem nenhuma adaptação para outros países. A concentração das atividades pode deixar a empresa distante dos consumidores e acabar reduzindo o tempo de resposta e a flexibilidade. Por isso a importância de uma estratégia de marketing que respeite as diversidades locais e que saiba explorar as vantagens globais. Saber equalizar e pesar estes fatores é uma ferramenta chave para o sucesso de empresas globais.

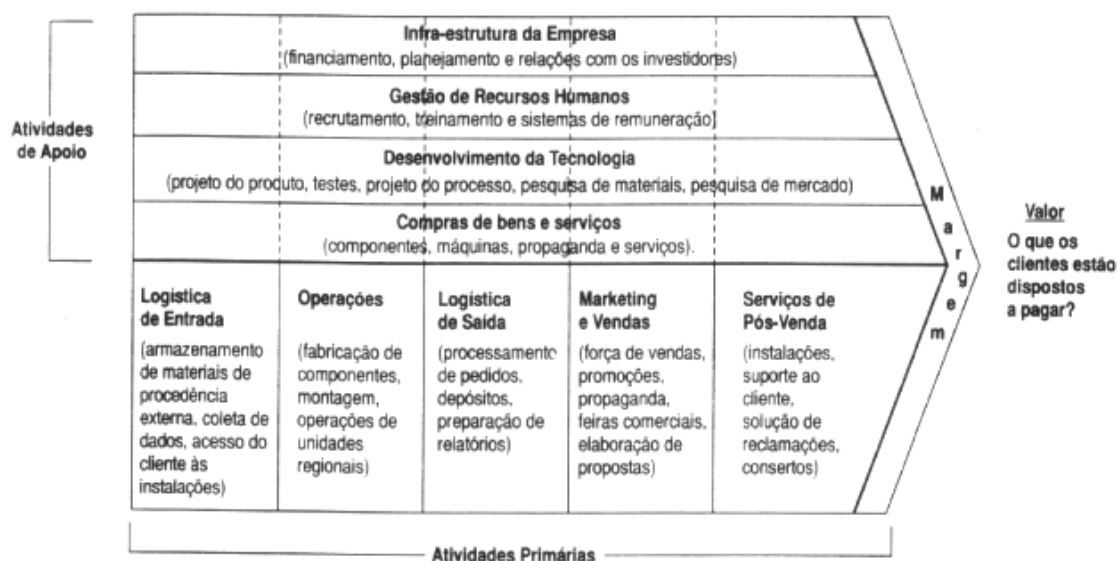
Exemplo disso é a M&M Mars, fabricante de doces que padroniza grande parte de seus produtos em escala global, porém mantém abordagens de marketing diferentes, e até mesmo, em alguns casos, marcas diferentes.

Através do equilíbrio dinâmico entre uniformização de produtos, necessidade para obtenção de economias de escala, e diferenciação, essencial para se ter adaptabilidade aos diferentes mercados, é que se consegue buscar a competitividade global.

Uma ferramenta extremamente útil para compreender o funcionamento da empresa global é a Cadeia de Valor de Porter (1996).

A cadeia de valor de Porter (Figura 2.3.1) nos permite identificar onde a empresa é capaz de desempenhar as atividades necessárias a um custo inferior ao dos seus competidores ou em exercer determinadas atividades de um modo exclusivo, que gere valor para o cliente e não esteja vinculado ao preço, justificando assim o adicional de preço e, que dificilmente poderá ser copiada pelos concorrentes em um curto/médio prazo. Estas atividades constituem o princípio fundamental da Vantagem Competitiva abordada por Porter.

Figura 2.3 – A Cadeia de Valores de Porter



Fonte: Porter, 1999:332

Segundo Porter (1996:331), a cadeia de valor agrupa as atividades da empresa em várias categorias, distinguindo entre as diretamente envolvidas na produção, marketing, entrega e suporte de um produto ou serviço; as que criam, adquirem e melhoram insumos e tecnologia; e as que desempenham funções abrangentes, como levantamento de capital e processo decisório geral. Em cada uma dessas categorias, surge um conjunto de atividades ou de processos econômicos organizacionais distintos, como reparos de campo, recebimento e armazenamento de materiais de procedência externa, faturamento, avaliação de desempenho pessoal e recompensa aos funcionários. As atividades específicas de cada empresa dependem, pelo menos em parte, do ramo de negócio.

A vantagem competitiva das empresas é decorrente das atividades da empresa, portanto, é de grande importância para as empresas globais para que sua estratégia obtenha resultados, que o conjunto de atividades desempenhadas seja feita com extrema eficácia operacional. Ou seja, que as atividades individuais sejam feitas com excelência, oferecendo ao mesmo tempo os menores custos com a maior qualidade. Esta combinação de atividades individuais realizadas com eficácia operacional trará a Vantagem Competitiva e a rentabilidade superior para as empresas que poderá ser obtida através da combinação das atividades para o desenvolvimento da estratégia.

A estratégia global consiste, segundo Porter (1986), em melhorar a eficácia operacional das atividades envolvidas na cadeia de valor. Essa melhoria, para as

empresas globais, pode ser obtida através de atividades como aquisição de insumos em âmbito mundial, transferência de conhecimento e centralização de investimentos em P&D, por exemplo.

No caso das empresas multilocais, grande parte da cadeia de valor é realizada em cada país ou região, ficando as subsidiárias locais com autonomia integral ou quase total para moldar as atividades envolvidas na cadeia de valor.

Já nas empresas globais há uma liberdade de ação para distribuir partes da cadeia de valores entre os países, otimizando os resultados globais. No caso das empresas globais a empresa localiza as atividades de forma seletiva em diferentes países e as coordena entre si, de modo a explorar e ampliar a vantagem competitiva da rede.

Yip (1996), em seu trabalho sobre estratégia global, identifica cinco dimensões da estratégia global:

- Participação no mercado;
- Produtos e serviços;
- Localização das atividades geradora de valor;
- Marketing;
- Movimentos competitivos.

Uma estratégia global usaria ao máximo cada uma das cinco dimensões, ou seja, teria participação global no mercado, produtos e serviços globais, localização global de atividades, marketing global e ações competitivas globais.

Mas como já mencionamos anteriormente, posições intermediárias são perfeitamente possíveis, pois há setores globais e multilocais, e também, níveis de globalização de cada setor.

No quadro abaixo (Yip 1996:23) poderemos verificar como as dimensões da estratégia global contribuem para a obtenção dos benefícios da globalização dos negócios, tais como:

- Redução de custos;
- Melhoria da qualidade de programas e produtos;
- Maior preferência do cliente;
- Maior alavancagem competitiva.

E, além disso, verificar qual dimensão alcança qual benefício e os principais obstáculos à estratégia global.

Quadro 2.4 - Dimensões da estratégia global – benefícios e desvantagens

Alavancadores da estratégia global	Benefícios				Principais desvantagens
	Redução de custos	Melhoria da qualidade	Aumento de preferência do cliente	Alavancagem competitiva	Todos as dimensões incorrem em custos de coordenação
Participação global no mercado	Aumenta o volume para economias de escala	Via exposição a clientes exigentes e concorrentes inovadores	Via disponibilidade global, prestação de serviços e reconhecimento global	Vantagem da entrada antecipada. Fornece maior número de locais para ataque e contra ataque	Maior comprometimento com o mercado do que faria por si só.
Produtos Globais	Reduz a duplicação dos esforços de desenvolvimento. Reduz os custos de compra produção e estoque	Enfatiza o desenvolvimento e a gestão de recursos	Permite que os consumidores usem produtos familiares quando fora de seus países. Permite que as organizações usem o mesmo produto em unidades de vários países	Base para invasão de mercados de baixo custo. Equilibra desvantagem da pequena participação no mercado	Menos responsivos às necessidades locais
Localização global das atividades	Reduz a duplicação de atividades. Ajuda a explorar as economias de escala. Explora diferenças no fator custo entre países. Concentração parcial permite flexibilidade versus mudanças de moeda versus comerciantes	Enfatiza o esforço. Permite controle de qualidade mais consistente.		Permite a manutenção da vantagem de custo independente das condições locais. Dá flexibilidade sobre onde basear a vantagem competitiva.	Distância as atividades do consumidor. Aumenta o risco da moeda. Aumenta o risco de criar concorrentes. Fica mais difícil administrar a cadeia de valores.
Marketing global	Reduz os custos de projeto e da produção nos programas de marketing	Enfatiza talento e recursos. Pouca alavancagem, boas idéias.	Reforça as mensagens de marketing ao expor o cliente ao mesmo <i>mix</i> em países diferentes.		Reduz a adaptação ao comportamento do cliente local e ao ambiente de marketing.
Ações competitivas globais				Aumenta os recursos disponíveis para qualquer país. Dá mais opções e alavancagem no ataque e na defesa.	Competitividade local pode ser prejudicada.

Fonte: Yip, 1996

No capítulo seguinte, iremos analisar uma série de casos de empresas globais e a adoção de estratégias globais e multilocais, podendo identificar pontos já abordados, assim como as conseqüências e efeitos causados.

CAPÍTULO 3 – ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo iremos estudar alguns exemplos de estratégias globais adotadas por diversas empresas. Será a oportunidade de podermos verificar alguns pontos importantes da aplicação das estratégias globais e os reflexos nos resultados das empresas. Os casos abordados neste capítulo têm como referência principal os autores Porter e Yip, além de algumas referências extraídas de autores que foram utilizados como base no capítulo 2.

O primeiro caso abordado é o da Black & Decker, multinacional americana fabricante de ferramentas manuais. No início da década de 90, a multinacional, com um faturamento anual em torno de US\$ 5 bilhões se encontrava pressionada tanto internamente como externamente. No âmbito externo sofria grandes pressões de sua maior concorrente, a multinacional japonesa Makita.

A Makita já adotava uma estratégia de produção e comercialização de produtos com o máximo de padronização possível no seu mercado global. Desta forma, conseguiu se tornar uma fabricante de produtos de baixo custo com alta penetração no mercado global, inclusive no *marketshare* da Black & Decker, afetando diretamente os resultados de sua concorrente.

A padronização de produtos é uma característica dos mercados globais, que contribui diretamente para a multiplicação dos ganhos, principalmente porque concentra a produção para explorar economias de escala, além de reduzir os custos de desenvolvimento de novos produtos para cada mercado individual.

Já no âmbito interno, a Black & Decker possui uma estrutura rígida e extremamente nacionalista, que sufocava a coordenação, desenvolvimento e criação de novos produtos, resultando, em grandes perdas de oportunidade.

Somados esses dois fatores, externos e internos, a Black & Decker voltou-se para a globalização. Num gesto decisivo de seu presidente, Nolan Archibald, frente às crescentes pressões competitivas, a Black & Decker desenvolveu um programa de coordenação e desenvolvimento mundial de novos produtos para que pudesse fabricar o maior número possível de produtos que exigissem a modificações mínimas para atuar globalmente.

Antes de adotar uma estratégia global, a Black & Decker possuía um grande número de subsidiárias altamente independentes, onde cada uma desenvolvia e vendia seus

produtos localmente. Um exemplo disso é que no início da década de 80 chegou a ter em sua linha de fabricação uma variedade de mais de 100 motores diferentes, fabricados em diversas partes do mundo para atender as demandas de cada mercado local.

Com o processo de globalização adotado pela empresa e a padronização global de seus produtos, a Black & Decker conseguiu reduzir no período de quatro anos a linha de motores de 100 modelos diferentes para pouco mais de 20 opções, planejando conseguir chegar ao patamar de apenas cinco modelos.

O processo de modernização da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), agora com foco global, contribuiu diretamente para o resultado mencionado acima, permitindo ganhos em economia de escala e menor duplicidade de esforços, algo que antes era comum acontecer entre as subsidiárias da multinacional. Além disso, a modernização da área de P&D contribuiu para que novos produtos pudessem ser introduzidos no mercado mais rapidamente, respondendo de forma mais ágil às pressões competitivas dos concorrentes.

Como diferencial, a Black & Decker investiu e priorizou o *design* como estratégia, e hoje é líder no setor em gestão de *design*. Na área de *marketing*, buscou centralizar sua propaganda em apenas duas agências, com o objetivo de deixar a marca consolidada no mercado global.

Para vencer os problemas internos e a resistência enfrentada pela sua equipe no começo do processo de globalização, o papel de liderança assumido pelo presidente foi de grande importância. Algumas alterações gerenciais foram efetuadas, dando aos gerentes um papel mais abrangente para o trabalho em conjunto com as diversas subsidiárias, todas focadas na estratégia global. E para ganhar mais eficiência e obter maior economia de escala na fabricação, distribuição e *marketing*, a Black & Decker comprou a linha de aparelhos eletrodoméstico de pequeno porte da General Electric (GE).

Com a adoção da estratégia global e as mudanças promovidas, a Black & Decker conseguiu superar as pressões competitivas e num período de apenas quatro anos aumentou suas receitas em cerca de 30%.

A Black & Decker, como verificamos acima, em uma das medidas adotadas para a globalização, reduziu consideravelmente o número de motores de sua linha de produtos e passou a ter maior economia de escala na produção de poucos modelos diferentes de motores e para atender a uma demanda global e não mais apenas demandas locais. Uma

outra forma de reduzir custos no que tange à fabricação de produtos é a realocação da produção. Esta medida também pode ser, de grande importância para os resultados das empresas globais.

Foi exatamente isso que fez a multinacional Alemã, Volkswagen. Explorar as diferenças de custos de produção entre países pode significar um grande impulso para a globalização. Como verificado por Yip (1996), em geral, o fator custo varia de país para país, e mais ainda para determinadas indústrias. A disponibilidade de certas técnicas também varia. A concentração de atividades em países de baixo custo ou com boa qualificação aumenta a produtividade e reduz custos.

A Volkswagen, por sofrer grandes pressões de concorrentes com carros mais baratos, tem estado em constante pressão para a redução de custos. Uma das soluções encontradas foi a concentração da produção em vários locais para aproveitar as diferenças de custos entre os países.

Segundo Yip (1996: 50), na Espanha o custo da hora de trabalho é menos que a metade do que na Alemanha. Para aproveitar esse diferencial de custos, a empresa transferiu a produção de carros Polo de Wolfsburg para a Espanha, liberando a cara mão-de-obra alemã para a produção do Golf, que também é mais caro. Outro exemplo desse tipo de concentração ocorreu quando a Volkswagen fechou sua fábrica de New Stanton, na Pensilvânia, que produzia o Golf e o Jetta. O mercado menos abastado dos Estados Unidos foi servido, então, pela fábrica de mão-de-obra barata aqui no Brasil, que produzia o Fox¹³ para exportação. O lado mais caro da linha de produção (o Jetta e o Golf) foi importado da Europa. A concentração e a coordenação da produção fez com que a empresa conseguisse reduzir os custos substancialmente.

Um outro ponto importante e que causa uma certa confusão na definição de estratégias globais é a concepção de produtos e serviços globais. Segundo Yip (1996), os benefícios provenientes de produtos e serviços globais são obtidos quando se padroniza o produto principal ou grande parte dele e, ao mesmo tempo, se customizam outras partes para poder atender demandas locais, respeitando, dessa forma gostos, culturas e hábitos que não podem ser globalizados. A concepção de produtos globais está interligada à utilização

¹³ Note que embora o Fox tenha sido introduzido ao mercado brasileiro há pouco tempo, o carro já era produzido em nossas fábricas, porém com toda a sua produção direcionada ao mercado externo.

de um marketing global. A união de produtos globais e marketing global caminham geralmente juntas na definição de estratégias globais.

A Unilever, por exemplo, nos dá um claro indicativo de como a união de um produto global a uma estratégia de marketing global podem gerar resultados satisfatórios.

Quem não se lembra do amaciante Fofo e o seu ursinho? O amaciante Fofo, como é conhecido pelos brasileiros, é uma história de sucesso da Unilever no lançamento de um produto totalmente global, um amaciante de roupas mundial.

Na década de 70, a Unilever seguia de perto a sua concorrente Procter & Gamble (P&G) no setor de amaciantes de roupas. A Procter & Gamble era líder mundial em diversos países na área de amaciantes. Em uma das subsidiárias da Unilever, mais precisamente a subsidiária da Alemanha, foi introduzido um novo amaciante, que tinha como alvo o aspecto da economia. Para poder equilibrar os aspectos negativos que o preço baixo trazia consigo em termos de qualidade, a empresa desenvolveu dois elementos que tinham como conotação principal a suavidade, que segundo pesquisas realizadas, era o objetivo principal dos consumidores.

Um dos elementos era o nome do produto, *Kuschelweich*, que em alemão significa “envolto em suavidade”, e o outro era um ursinho que tinha pouco espaço na propaganda e não atuava de forma ativa, mas que era o símbolo da maciez do produto. O sucesso da subsidiária alemã encorajou a Unilever a lançar um produto semelhante em diversos países, porém com pequenas adaptações. Foi mantido o mesmo posicionamento do produto lançado pela subsidiária alemã, economia e maciez, porém o ursinho passou a ter papel ativo na propaganda e se tornou um símbolo reconhecido de qualidade e suavidade.

A mesma propaganda foi levada para todos os países em que o amaciante foi lançado, sofrendo o mínimo de mudanças, exceto pela dublagem da voz e adaptação da língua. Em todos os casos, o nome do produto foi alterado para uma palavra que indicasse suavidade na língua local. Em alguns casos, como em Formosa e Coréia, os comerciais incorporaram um elemento de cunho mais científico, onde era mostrado a imagem ampliada das fibras do tecido. Este é um exemplo de adaptação às características do mercado local, onde neste caso, os clientes tinham um desejo pela evidência científica do produto.

No geral, o frasco e a embalagem foram mantidos em praticamente todos os países, salvo os casos em que para diferenciar o produto da concorrência contrastes de cores foram utilizados.

A Unilever considera o produto como um grande sucesso e o responsável por tornar a empresa líder na categoria em diversos países. O novo amaciante do ursinho só não foi lançado no Reino Unido, onde a empresa já possuía uma marca forte e líder.

Este caso nos revela um ponto característico do marketing global: o marketing global deve ser flexível. Somente os elementos de marketing que ganham com a padronização devem ser padronizados e a adaptação local deve ser permitida.

Um outro caso interessante de ser abordado é o da indústria de motos da Honda. A Honda recorreu ao marketing para homogeneizar a demanda mundial e liberar o potencial das economias de escala.

Antes da Honda se transformar em empresa global, existiam dois tipos de indústrias de motos: as da Ásia, com motos simples e de uso voltado para o trabalho e as dos Estados Unidos, em que pessoas, em menores quantidades se comparado à Ásia, andavam em motos sofisticadas por diversão.

Como é de se esperar, uma vez que na Ásia as motos eram utilizadas basicamente para deslocamento das pessoas para o trabalho, sendo populares e simples, a competição se dava basicamente no preço. Já no Ocidente os fabricantes utilizavam o estilo e a imagem da marca para a diferenciação de seus produtos. Porém, como o mercado era pequeno e as linhas de produtos eram vastas, isto significava menores oportunidades de economia de escala. Os grandes fabricantes¹⁴ de motos atuavam internacionalmente, mas com pequenos volumes.

A Honda conseguiu globalizar o setor de motos ao convencer os consumidores americanos de classe média que era divertido andar de moto. A Honda estabeleceu como meta a conquista de novos clientes e investiu pesadamente em propaganda, promoções e eventos comerciais para convencer os consumidores que as suas motos eram confiáveis, baratas e fáceis de utilizar. Além disso, investiram em uma grande rede de distribuição com mais de 2000 revendedores, representantes varejistas, garantias, serviços de apoio e assistência técnica eficiente e ágil. Dessa forma, a empresa conseguiu adaptar as

¹⁴ Harley-Davidson dos Estados Unidos; BMW da Alemanha; Triumph e BSA da Inglaterra

preferências do mercado às características de seus próprios produtos, afastando as preferências das características dos seus concorrentes.

Na Europa, a Honda chegou a investir durante sete anos até conseguir uma rentabilidade sustentada, financiando esse esforço global com recursos decorrentes de outras posições de liderança, como os Estados Unidos e sua terra natal, o Japão.

Além de homogeneizar e adaptar o mercado às características dos seus produtos, a Honda sustentou seu crescimento atraindo os clientes com os níveis superiores de sua linha de produto¹⁵. A lealdade à marca foi ponto chave para o sucesso de tal crescimento auto-sustentado. Dessa forma, a Honda conseguiu expandir sua linha de motos simples e baratas para motos maiores e mais sofisticadas e, conseqüentemente com maiores margens de lucro.

Uma outra característica marcante da estratégia de penetração global da Honda foi a exploração das economias de escala decorrentes da centralização da fabricação e da logística. O crescente volume de vendas de motos, mais de 50.000 unidades por mês, permitiu à Honda utilizar técnicas de fabricação mais econômicas e não disponíveis para os concorrentes com menores volumes de produção.

O somatório de resultados decorrentes da estratégia global da Honda propiciou uma série de vantagens para a empresa global. O volume de produção elevado e os custos de transporte mais baixos, devido à eficiente cadeia de logística global, proporcionaram custos unitários finais muito inferiores aos dos concorrentes. E como relatado por Porter (1986), com os custos de produção mais baixos, pode-se investir de forma intensa em marketing e distribuição e as economias de escala decorrentes do marketing global e da eficiente cadeia de distribuição combinadas com os custos de produção inferiores resultaram em altos lucros, que financiaram a entrada da Honda na indústria automobilística.

Como mencionado anteriormente, a Honda utilizou estratégias de marketing global para homogeneizar a demanda mundial, mas o êxito da Honda não foi baseado em um produto global. A empresa soube administrar as diferenças locais e a participação global num grande mercado (Estados Unidos e Japão), fortalecendo sua posição em outros

¹⁵ Aproximadamente metade dos novos proprietários de motos adquiriam modelos maiores e mais caros após 12 meses da primeira compra.

mercados (Europa). Mesmo quando seus concorrentes mais poderosos, a Yamaha e a Kawasaki, ambas japonesas, manifestaram interesse internacional, a Honda já havia criado novos mercados na Europa e Estados Unidos, havia partido na frente de seus concorrentes locais e possuía força suficiente para reagir com as pressões competitivas locais e internacionalmente.

Nos casos acima citados abordamos algumas das dimensões da estratégia global.

Quadro 3.1 - Dimensões da estratégia global – benefícios e desvantagens

Alavancadores da estratégia global	Benefícios				Principais desvantagens
	Redução de custos	Melhoria da qualidade	Aumento de preferência do cliente	Alavancagem competitiva	
Participação global no mercado	Aumenta o volume para economias de escala	Via exposição a clientes exigentes e concorrentes inovadores	Via disponibilidade global, prestação de serviços e reconhecimento global	Vantagem da entrada antecipada. Fornece maior número de locais para ataque e contra ataque	Maior comprometimento com o mercado do que faria por si só.
Produtos Globais	Reduz a duplicação dos esforços de desenvolvimento. Reduz os custos de compra produção e estoque	Enfatiza o desenvolvimento e a gestão de recursos	Permite que os consumidores usem produtos familiares quando fora de seus países. Permite que as organizações usem o mesmo produto em unidades de vários países	Base para invasão de mercados de baixo custo. Equilibra desvantagem da pequena participação no mercado	Menos responsivos às necessidades locais
Localização global das atividades	Reduz a duplicação de atividades. Ajuda a explorar as economias de escala. Explora diferenças no fator custo entre países. Concentração parcial permite flexibilidade versus mudanças de moeda versus comerciantes	Enfatiza o esforço. Permite controle de qualidade mais consistente.		Permite a manutenção da vantagem de custo independente das condições locais. Dá flexibilidade sobre onde basear a vantagem competitiva.	Distância as atividades do consumidor. Aumenta o risco da moeda. Aumenta o risco de criar concorrentes. Fica mais difícil administrar a cadeia de valores.
Marketing global	Reduz os custos de projeto e da produção nos programas de marketing	Enfatiza talento e recursos. Pouca alavancagem, boas idéias.	Reforça as mensagens de marketing ao expor o cliente ao mesmo <i>mix</i> em países diferentes.		Reduz a adaptação ao comportamento do cliente local e ao ambiente de marketing.
Ações competitivas globais				Aumenta os recursos disponíveis para qualquer país. Dá mais opções e alavancagem no ataque e na defesa.	Competitividade local pode ser prejudicada.

Fonte: Yip, 1996

Em nosso próximo exemplo iremos verificar a importância de ações competitivas globalmente integradas. Esta dimensão da estratégia global é tida por Yip (1996) como a mais difícil, pois em geral suas conseqüências são menos visíveis que as demais dimensões, como produtos globais ou marketing global. Entretanto, a empresa que não promover ações competitivas globalmente integradas pode ter seus resultados prejudicados em países onde possui vantagem competitiva local e ainda ter sua competitividade global enfraquecida, como veremos no caso abaixo.

Na década de 80, a Kodak possuía alta qualidade em seus produtos, marca globalmente famosa e reconhecida e um sistema de distribuição bastante eficiente. Sua estratégia havia sido globalizada com sucesso, possuía uma linha de produtos globalmente padronizados, um marketing global agressivo. Como podemos ver, muitas das dimensões da estratégia global estavam sendo aplicadas com sucesso.

Porém, a Kodak estava perdendo parcela de mercado nos Estados Unidos e na Europa para o seu concorrente global, a japonesa Fuji Photo Film.

Esta perda de mercado foi conseqüência de algumas decisões estratégicas mal elaboradas. A Kodak cometeu um erro que inúmeras empresas ocidentais já haviam cometido, ignorar o mercado Japonês. A Kodak considerou o Japão como pouco atrativo se analisado isoladamente, e não se atentou a importância estratégica desse pequeno país, que abriga um forte concorrente global e um dos mercados consumidores com os clientes mais exigentes do mundo.

Dessa forma, a Kodak abriu mão de grandes investimentos no Japão, deixando a distribuição de seus produtos a cargo de sua representante japonesa, e não adaptou seu produto global às mínimas necessidades do mercado japonês, como a tradução das embalagens para a impressão na língua local. Esta sucessão de erros estratégicos permitiu a concorrente local o crescimento e fortalecimento no Japão sem causar tantas ameaças globalmente. No início da década de 80 a concorrente Fuji já possuía cerca de 70% do mercado japonês.

Na tentativa de reagir à concorrência da Fuji, que agora não se dava apenas em seu mercado doméstico, o Japão, a Kodak cometeu outro erro grave em termos de ações competitivas globais. Passou a se defender da Fuji nos mesmos países em que estava sendo atacada, enquanto a concorrente continuava a ganhar espaço e mercado no Japão e em países onde era líder. Dessa forma, devido à grande base de vendas que a Kodak possuía, quaisquer reduções nos preços ou

promoções que fizesse acabava por prejudicar ainda mais a própria Kodak, que não ganhava mercado e ainda diminuía suas margens.

Apenas em 1984 a Kodak elaborou uma estratégia para o aumento da participação no mercado japonês, combinando o aumento de sua participação global a ações competitivas globais, duas importantes dimensões da estratégia global. Sendo assim, a Kodak partiu para um contra-ataque indireto, ou seja, defendeu-se do ataque competitivo em um país através do ataque a outro país.

Para impedir o avanço da Fuji nos mercados Europeu e Norte Americano, a Kodak contra-atacou a concorrente na base do seu mercado doméstico, o Japão. Passou a investir pesadamente em seu sistema de distribuição e adaptação de seu produto global às necessidades locais, além de realizar promoções intensas da venda de seus produtos no principal mercado da sua concorrente.

A estratégia de contra-ataque da Kodak enfraqueceu a Fuji no seu mercado base e forçou a concorrente a voltar suas atenções para o seu principal mercado, contribuindo para a perda da competitividade global da Fuji. A Fuji foi forçada a chamar de volta alguns de seus melhores executivos que estavam atuando em outros mercados para poder atuar novamente no Japão, tendo em vista o forte ataque sofrido pela Kodak.

O resultado dessa estratégia orientada e focada nas dimensões da estratégia global permitiram a Kodak multiplicar a sua parcela no mercado Japonês para 15% além de diminuir sensivelmente a competitividade global da sua concorrente em outros mercados chaves da Kodak.

Como podemos ver nos exemplos abordados neste capítulo, a orientação estratégica das empresas com atuação global influencia diretamente nos resultados obtidos. A análise do tipo de estratégia a ser praticada e a forte orientação às dimensões estratégicas é de suma importância para as multinacionais que competem globalmente.

VII. CONCLUSÃO

Com as grandes mudanças enfrentadas no mercado competitivo nas últimas décadas, notamos que em determinados setores a competição cresceu de forma acentuada. A definição estratégica das empresas passou a ser ponto chave na definição do sucesso empresarial de diversas multinacionais.

Embora a globalização tenha facilitado o acesso a diversos mercados diminuindo as barreiras entre países, intensificando a formação de blocos econômicos, a velocidade das comunicações e as grandes mudanças tecnológicas, têm influenciado diretamente a competitividade das multinacionais.

Como podemos constatar no decorrer da pesquisa, as empresas multinacionais possuem múltiplas unidades produtivas e um potencial para explorar economias de escala e sinergias e assim aumentar consideravelmente sua competitividade, seja localmente como de forma global.

Enfatizamos a importância das estratégias globais como forma de melhorar a eficiência e competitividade das empresas, levando sempre em consideração que nem todas as empresas possuem potencial e características para adotar uma estratégia global. É fundamental conhecer exatamente os limites das organizações e saber como trabalhar as dimensões da estratégia global para evitar possíveis problemas estratégicos, como o mencionado no estudo de caso da Kodak.

De acordo com o que foi abordado nessa pesquisa, é possível constatar que mais do que uma necessidade de desenvolver uma estratégia de globalização para as empresas, o desafio que se apresenta é saber como implantá-la e mantê-la permanentemente em evolução, acompanhando as mudanças do ambiente econômico. É evidente que no atual estágio de competitividade internacional a criatividade e o dinamismo dos dirigentes empresariais, combinados com conhecimento teórico de estratégia e das implicações dos setores de atuação são fundamentais para o sucesso das ações implementadas.

O estágio global das empresas multinacionais criam um desafio de formular estratégias que capturem economias de escala e sinergias das dimensões da estratégia global sem, com isso, perder a capacidade de atender às características e necessidades particulares dos mercados locais em que atuam.

Podemos constatar que se trata de um complexo processo de ajuste, dadas as múltiplas forças que influenciam a adequação do composto mercadológico para responder a essas exigências concorrentes e contraditórias de especificidade e homogeneização dos produtos.

Com base nas informações estudadas nesta pesquisa tivemos a oportunidade de verificar que é extremamente viável a adoção de estratégias globais como forma de aumentar sua competitividade e evitar a perda de mercado para concorrentes, sejam eles locais ou globais. Porém, como abordado por Porter, é preciso fazer uma análise do setor de atuação da empresa. Nem todas as empresas atuam em setores globais ou que possuam características para a globalização, assim como nem todas as empresas têm potencial para a globalização.

De fato, as estratégias globais possibilitam a criação de vantagens competitivas para empresas e setores que possuem características para a adoção de tais estratégias. O grande dilema dos administradores e gestores das multinacionais é identificar tais potencialidades e aproveitá-las através da adoção de estratégias globais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASSI, Eduardo. **Globalização de Negócios**. São Paulo; Cultura Editores Associados, 1997.

BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. **Managing Across Borders: New Strategic Requirements**. Sloan Management Review; Summer, 1987.

BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Boston; Business School Press, 1989.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenário, diagnóstico e ação**. São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2003.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. **Do you really have a global strategy?** Harvard Business Review, 1985.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro; Campus, 2003.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**, Rio de Janeiro; Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição on Competition – Estratégias Competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Os caminhos da Lucratividade. Como implementar uma verdadeira vantagem competitiva**. HSM Management. Março/Abril, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo; Hucitec, 1999.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo; Best Seller, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro; DP&A Editora, 2000.

Whittington, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo; Thomson Learning, 2002.

YIP, George S. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. São Paulo; Editora Senac, 1996.

JÚLIO, Carlos Alberto. NETO, José Salibi. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**, São Paulo; Publifolha, 2002.