

***DE MULTINACIONAL PARA GLOBAL – INVESTIGANDO OS MOVIMENTOS
ESTRATÉGICOS DO ÚLTIMO PASSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO.***

Guilherme Azevedo e Hélène Bertrand – PUC-Rio

Resumo

O foco deste estudo é a transição das empresas multinacionais em empresas globais. Este passo é visto como o último do processo de internacionalização. Em um estudo anterior os autores identificaram que as dimensões mais importantes relacionadas este movimento são: (1) “integração global das operações”, (2) “modo do planejamento estratégico”, (3) “extensão de mercados-chave atendidos”, (4) “perspectiva de marketing dominante” e (5) “tipo de visão organizacional”. Cada uma destas “dimensões da mudança” revela um conjunto de desafios que devem ser enfrentados pelas organizações. Este artigo identifica movimentos estratégicos relacionados com esta transição. Seus resultados são úteis como orientação aos gerentes influenciados por este fenômeno assim como pertinentes para estudiosos do tema.

Abstract

This study focuses on the transition between multinational and global companies, which is the very last step of the internationalization process. In a previous research the authors identified that the most significant dimensions involved in this movement are: (1) “global integration of the operations”, (2) “strategic management pattern”, (3) “covered world key-markets”, (4) “dominant marketing approach”, and (5) “type of organization vision”. Each of these "dimensions of change" discloses a set of challenges that need to be faced by the organizations involved in the transition. In this paper they identify strategic moves related to this transition. The results are useful as practical insights to managers influenced by globalization as well as pertinent to researchers of this field.

I. INTRODUÇÃO

Um dos aspectos relevantes do fenômeno da globalização é a transformação das empresas internacionais. Uma maneira de observar esta questão é compreender como se dá este processo de transformação. O modelo até então mais avançado de internacionalização – a empresa multinacional – vem dando lugar a uma nova possibilidade – a empresa global.

Esta visão diz respeito a aspectos internos das organizações, sendo corroborada por estudos que indicam uma direção natural de evolução das organizações internacionais de multinacionais para globais (*e.g.* Bartlett e Ghoshal, 1987a, 1987b e 1989; Campbell 1993; e Keegan 1995).

Os aspectos externos também contribuem para a mudança. Como defendido por Randolph (1990), a estratégia multi-doméstica adotada pelas multinacionais era útil quando o mundo era um lugar mais simples e as nações eram mais insulares. Nos dias de hoje a empresa manter esta orientação não irá provavelmente sobreviver.

Este conjunto de transformações – internas e externas – relacionadas com a transição para global é o foco deste estudo. Buscar-se-á aqui identificar os principais movimentos estratégicos que conduzem a este novo modelo.

O fenômeno da globalização

Para investigar as transformações contemporâneas das empresas internacionais se faz necessário notar alguns elementos básicos do fenômeno da globalização. Entende-se como crucial melhor definir o termo “globalização”, pois a sua vulgarização, como nota Parker (1998), cria dificuldades no nível teórico. Quanto a essa precariedade comenta o sociólogo Herbert de Souza, (Vieira, 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 evitar essa armadilha definir-se-á o que se entende por “globalização” neste estudo. O termo esteve inicialmente relacionado com estudos sociológicos, históricos e

econômicos. Hoje pesquisadores de muitos outros campos tratam se suas conseqüências. Para alguns estudiosos, nas ciências sociais, a globalização pode ser vista como o estágio atual do desenvolvimento histórico contínuo da humanidade, (e.g. Bull, 1977; e Ianni, 1996). Para outros se trata de uma ruptura histórica que ocorreu em algum instante posterior ao final da guerra fria. Czinkota e Ronkainen (1995) explicam que até a queda do “Império Soviético” a divisão ideológica do globo entre Leste e Oeste bloqueava o processo da globalização.

Para outros estudiosos, mais próximos da ótica das relações internacionais, globalização é o resultado da dominação capitalista (e.g. Ianni, 1996) e está relacionada com a obsolescência do modelo de estados-nação (Levitt, 1983 e Furtado, 1998). Ohmae (1995) propõe que um modelo de “regiões-estado” seja mais atual.

A administração aceita alguns destes conceitos genéricos como ponto de partida para a construção de seu próprio modelo de globalização. O seu modelo é logicamente baseado na empresa – que é o seu objeto de estudo – e pode ser representado por um conjunto de mudanças que desafiam as empresas, (Azevedo e Bertrand, 2000).

Com base em Levitt (1983), Yip (1995), Bartlett e Ghoshal (1989), Hout et al. (1982), Campbell (1993), Keegan (1995), Bertrand (1994), Parker (1998), entre outros, a seguinte definição foi proposta em um estudo anterior:

“A globalização [para a administração de empresas] é o conjunto de transformações vividas pelas empresas em conseqüência do fenômeno contemporâneo, típico do pós guerra-fria, caracterizado por: (1.) fortalecimento das organizações transnacionais, (2.) massificação da tecnologia da informação, (3.) liberdade de fluxo de capitais, produtos e informações através das fronteiras nacionais e (4.) tendência mundial de homogeneização dos mercados.” (Azevedo e Bertrand, 2000)

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 e competição global são alguns dos elementos enfrentados nesta travessia. Espera-se que este estudo introdutório auxilie gerentes e pesquisadores a guiar seus esforços neste “novo futuro”.

As principais rotas de investigação da empresa global

Existem, na literatura, duas rotas principais para o estudo das empresas globais. A primeira é baseada em aspectos estruturais da organização. (e.g. Bartlett e Ghoshal, 1989; Ghoshal e Nohria, 1993; e Collis, 1991). A segunda tende a considerar principalmente características externas a empresa, relacionadas com a dinâmica da competição e com o mercado (e.g. Yip, 1995; Hout et al. 1982; entre outros). Campbell (1993) identifica e separa estes dois enfoques percebendo que a globalização altera as relações *intra-firma* assim como os aspectos *extra-firma*. Mudanças na relação *intra-firma* são basicamente mudanças organizacionais, relacionadas por exemplo com a melhoria de processos, ou com o aprendizado da organização. As relações *extra-firma* são modificadas por exemplo por alterações nos segmentos dos mercados globais, ou por mudanças na natureza da competição.

Se for levada em conta a perspectiva dos estudos organizacionais, notar-se-á que parte das “empresas multinacionais” estão hoje se transformando em “empresas globais” (Bartlett e Ghoshal, 1989; Ghoshal e Nohria, 1993; Keegan, 1995; entre outros). Se for considerada a perspectiva da natureza da competição, existirá entre os autores um consenso de que a estratégia de competição de parte das empresas está se modificando, de “multi-doméstica” (ou multinacional) para global (Randolph, 1990; Yip, 1995; Hout et al., 1982; e outros).

O último estágio da internacionalização – de empresa multinacional para global e de estratégia multi-doméstica para global – é o foco deste estudo. A questão central é esta combinação de movimentos que serão tratados, de aqui em diante, simplesmente como “transição de multinacional para global”. Não se pretende enfatizar aqui as diferenças entre mudanças na estrutura organizacional e mudanças no posicionamento estratégico. Considera-se, sim, mais conveniente tomar as diferentes características do “sistema empresa” por variáveis de diferentes “estados” de internacionalização deste sistema. Características estruturais e de orientação estratégica serão combinadas indistintamente. Desta forma adota-se, aqui uma nova perspectiva onde a ênfase recai sobre a dinâmica da transformação. De acordo com a revisão da literatura, os estudos existentes analisam as empresas (ou as estratégias) multinacional e global como entidades estáticas. Os aspectos dinâmicos da transição são normalmente negligenciados, assim como as posições transitórias entre os dois estados.

Estes aspectos dinâmicos, assim como as possíveis situações intermediárias são chaves para o desenvolvimento deste trabalho.

Estados multinacional e global

O ponto de partida é a identificação dos dois estados teóricos (global e multinacional) da empresa internacional e suas principais dimensões. Será apresentada aqui, em linhas gerais, a discussão teórica que conduziu à construção do modelo utilizado como base desta análise.

A literatura define os dois estados de várias formas. Pode-se considerar, inicialmente, as definições “clássicas” de Bartlett e Ghoshal (1989). De acordo com estes autores a organização multinacional é uma federação descentralizada com distribuição de recursos e de responsabilidades que permite a cada operação internacional reagir de acordo com as diferenças locais. A organização 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.

Na realidade, Bartlett e Ghoshal (1989) consideram duas diferentes dimensões para classificar as organizações internacionais: capacidade de responder localmente e importância da integração global. Para eles a empresa multinacional dispõe de alta capacidade de responder localmente, não depende da integração global das operações e é redundante em diversas funções; por outro lado, a empresa global tem sua operação completamente baseada na integração global, ganha eficiência por isto, mas tende a ser menos hábil para responder localmente.

Os autores baseiam sua classificação em aspectos organizacionais das empresas. Outros autores, tal como já se mencionou, optam por ter como base a estrutura de competição da indústria ou a orientação dominante de marketing.

Boone e Kurtz (1998), por exemplo, reconhecem a diferença entre estratégias de marketing multinacional e estratégia global, porém não diferencia, a empresa pela estrutura organizacional. Hout et all. (1982) relacionam a modificação do formato da empresa com o tipo de competição da sua indústria. Estes autores dão o nome de “multi-doméstica” à abordagem de marketing das empresas multinacionais.

De fato, tomando a perspectiva de Yip (1995) o uso do termo “multi-doméstico” é mais apropriado do que o termo multinacional para descrever uma ação de marketing, ao contrário de global, uma vez que as multinacionais tratam de diversos mercados domésticos separadamente. Um outro ponto, também destacado por Yip (1995) é que as abordagens multi-doméstica e global podem coexistir, e que as empresas podem tomar simultaneamente as duas formas de ação.

Boone e Kurtz (1998) corroboram para essa visão. Para estes autores, no marketing global aplica-se o mesmo composto de marketing com variação mínima entre os mercados que a empresa atinge, enquanto marketing multi-doméstico representa a segmentação onde mercados nacionais específicos são identificados como partes homogêneas do mercado mundial e diferentes compostos de marketing são ajustados.

Keegan (1995) usa como base o trabalho de Bartlett and Ghoshal (1989) e tem foco na abordagem de marketing internacional. O autor identifica cinco categorias de marketing: doméstico, de exportação, internacional, multinacional e global/transnacional. Outros autores detalham escalas mais complexas. Samli et al. (1993), por exemplo, enumeram treze diferentes estágios de internacionalização.

O marketing multinacional de Keegan, como também entendido por Boone e Kurtz (1998), objetiva segmentar o conhecimento e produtos para os diversos mercados. Este percebe as diferenças e circunstâncias específicas de cada mercado e adapta o composto de marketing. O resultado é uma gerência descentralizada ou, para aplicar a tipologia de Barlett e Ghoshal (1989), baixo nível de integração global.

Por outro lado, o marketing global/transnacional (Keegan, 1995) busca identificar o que pertence à cultura universal e o que é restrito em cada mercado. O objetivo é penetrar em múltiplos lugares com o mínimo de diferenciação do composto de marketing. As ações de marketing são centralizadas (alta integração global).

Boone e Kurtz (1998) notam que muitas empresas praticam o marketing multi-doméstico simplesmente por terem herdado estruturas de marketing internacional descentralizadas. Cabe observar que estes autores, que não têm orientação organizacional, entendem que a perspectiva global demanda modificações estruturais na empresa e não ao contrário, ou seja, primeiro apresenta-se a perspectiva estratégica e depois o formato da empresa.

Outra abordagem adotada por diversos autores é que o mercado é soberano para indicar quando a perspectiva global pode substituir a multi-doméstica. Eles destacam a importância do mercado global. Ohmae (1985) identifica um grupo de 600 milhões de consumidores emergindo na tríade USA, Europa e Sudeste da Ásia que pode ser considerado, para efeito de marketing, como um único segmento de mercado por compartilhar os mesmos hábitos de consumo. A possibilidade de acessar este “mega-segmento” mundial permite a prática de marketing global.

Para Hamel e Prahalad (1985) a abordagem multinacional ocorre quando uma empresa é obrigada a trabalhar cada mercado separadamente. Apenas um mercado internacional que aceite produtos (e, pode-se acrescentar, soluções de distribuição, preço e comunicação) minimamente padronizados iria permitir o uso de estratégias globais.

Leitores atentos podem perceber aqui uma aparente contradição. Se a prática dominante de desenvolvimento de mercado é focar em grupos cada vez menores (a partir da sociedade de consumo de massa para o nível de customização atomizada no individual), não seria inconsistente considerar grandes extensões do mundo como segmentos homogêneos? Não. O quarto ponto da definição de globalização adotada – a homogeneização do mercado mundial – suporta esta resposta. A comunicação baseada na tecnologia da informação distribui um estímulo de consumo e comportamento muito similar para diversas partes do planeta e grande parcela da população, que são geograficamente separadas, tem um modo de vida e comportamento de consumo muito semelhante. Notadamente, algumas indústrias como eletro-eletrônicos de consumo, software, automóveis, medicamentos e commodities industriais passam a ser cada vez mais produzidas e distribuídas em uma cadeia global unificada.

A literatura também indica que a “visão da organização” estabelece diferenças entre companhias multinacionais e globais. Parker (1998), em sua pesquisa bibliográfica, demonstra que o atributo típico da companhia global é “ter o mundo como a casa” (visão que excede as fronteiras internas e externas dos países). Para Bertrand (1994), isso significa a substituição da visão da organização “policêntrica” para a “geocêntrica”. O objetivo é tornar-se “cidadão do mundo” ao invés do “cidadão nacional”.

Ter uma visão etnocêntrica significa observar o mundo apenas com referências domésticas, como fazem as empresas domésticas (ou as empresas que iniciam a exportação). No mesmo caminho, a empresa multinacional tende a adotar a visão

policêntrica, ou seja, tende a observar o mundo com algumas diferentes referências domésticas. A visão geocêntrica (ter o mundo como referência) é um novo paradigma tipicamente atribuído às empresas globais.

O “mundo como casa” de Parker (1998) também se refere a “presença mundial”. Este ponto é exposto em Porter (1990). A empresa global tem a presença global, ou seja, está presente em todos os mercados-chave do mundo.

Porter (1990) também se refere às atividades que são integradas através das fronteiras nacionais. Hamel e Prahalad (1989) complementam esta idéia enfatizando a importância da integração dos sistemas de produção e de distribuição das empresas. Nesta visão, a empresa global deve necessariamente fazer o uso do sistema de distribuição com o objetivo de alcançar todos os mercados-chave mundiais.

O desenvolvimento posterior da discussão sobre o sistema de produção, por Barlett e Ghoshal (1992), apontam que a empresa global é aquela que usa as vantagens competitivas das diferentes regiões do globo. A empresa global busca utilizar os melhores recursos disponíveis pelo menor preço em diferentes áreas. Para Yip (1995), o resultado é a criação de uma “cadeia de valor global”. Atividades como pesquisa e desenvolvimento, projeto, compras, manufatura, montagem, marketing, vendas, distribuição e serviços são distribuídas pelo mundo.

Essa cadeia de valor global representa uma parte do que Barlett e Ghoshal (1992) chamam de integração global. Isso significa não só a simples centralização de gerência, mas também o projeto de unidades flexíveis de produção e distribuição que possam ser realocadas de acordo com as oscilações econômicas e tecnológicas das regiões do mundo, por exemplo.

Políticas de investimento e de subsídio também são pontos importantes que se referem a integração global. Hamel e Prahalad (1989) entendem que um sistema de distribuição global permite às empresas o uso de “subsídios cruzados” entre os mercados.

Um trabalho prévio de Hout et al. (1982) identifica que para competir globalmente a empresa deve estar preparada para, entre outras coisas: executar grandes investimentos com ROI nulo, ou mesmo negativo, empreender objetivos financeiros diferentes de acordo com o mercado e manter linhas de produto deliberadamente vendidos abaixo do custo em alguns mercados. Essas práticas de gerenciamento pouco convencionais representam formas de subsídios cruzados que são típicos em organizações globais.

Para Andersen et all. (1997) tornar-se global significa também enfrentar barreiras quanto à mudança da mentalidade gerencial estabelecidas. Existem dificuldades relevantes no desenvolvimento da habilidade da visão internacional. Os autores afirmam que globalização, ao invés da empresa, impacta principalmente as pessoas e os processos de tomada de decisão.

Uma vez que uma vista geral das considerações da literatura foi apresentada, pode-se agora propor definições para os estados inicial e final da transformação. É importante notar que a discussão apresentada aqui é apenas parte da análise qualitativa levada a termo quando da construção das definições. Não cabe neste trabalho reproduzir o processo de formação desses “constructos”. Assim apenas estabelece-se que os dois estados estarão adequadamente representados por:

***Estado Inicial (Multinacional)** – “Conjunto descentralizado de operações independentes orientadas especificamente a alguns mercados. Responde às diferenças locais, adaptando os seus compostos de marketing. A competição tem lugar em um ambiente multinacional e a disputa é travada em cada um dos mercados. Respeita os limites das fronteiras nacionais e incentiva a auto-suficiência das subsidiárias. O foco do negócio não é o mesmo em todos os mercados. A perspectiva de marketing é multi-doméstica e a visão da organização é policêntrica.”*

***Estado Final (Global)** – “Conjunto de operações internacionais integradas, com objetivos comuns, planejamento estratégico unificado e com presença em todos os mercados-chave mundiais. Busca transcender as fronteiras nacionais, utilizando cadeias de valor internacionalizadas e flexíveis. Estabelece estratégias globais e maximiza a utilização de compostos de marketing padronizados. Desenvolvem um único foco de negócios. A competição, assim como a perspectiva de marketing, é global com presença de inter-financiamento. A visão organizacional é geocêntrica.” (Azevedo e Bertrand, 2000)*

Estas duas definições caracterizam os estados hipotéticos que são, para o escopo deste trabalho os extremos de um espectro de modelos possíveis. É evidente que as empresas internacionais existentes não estarão necessariamente representadas com precisão por esses limites, mas certamente elas poderão ser situadas de acordo com este referencial.

Quando estes dois modelos são comparados, é possível identificar as dimensões da mudança envolvidas na transformação.

As dimensões da mudança

Estudiosos da administração investigam a transformação das empresas pela análise isolada de cada dimensão do fenômeno, ou de alguns deles. Entretanto, poucos estudos tratam a transição considerando um quadro mais completo do sistema.

Discutir-se-á aqui como a empresa multinacional se transforma, observando um conjunto de dimensões essenciais que combinam elementos intra-firma e extra-firma. Esse referencial compreende cinco dimensões e representa o resultado do contraste das definições construídas para os dois estados. Em realidade a comparação sistemática das definições, deu origem a cerca de uma dúzia de dimensões relacionadas. A busca de eliminar as redundâncias da base dimensional, originou uma base de cinco dimensões.

Essas dimensões da mudança, entendidas como essenciais para explicar a transição dos estados são, nominalmente: “integração global das operações”, “modo do planejamento estratégico”, “extensão de mercados-chave atendidos”, “perspectiva de marketing dominante” e “tipo de visão organizacional”, Azevedo e Bertrand (2000).

O desenvolvimento da análise, os resultados e a discussão são estruturados com base neste referencial. A tabela 1, apresentada abaixo, posiciona os dois estados de acordo com as escalas representadas por cada dimensão. Durante a discussão, que compreende a proposta dos movimentos estratégicos para a transformação da empresa, o significado de cada dimensão é melhor elucidado.

Estados Teóricos Inicial e Final no Referencial das Dimensões da Mudança			
Dimensão		Estado Inicial - Multinacional	Estado Final – Global
A	Integração global das operações	Baixa	Alta
B	Modo do planejamento estratégico	Descentralizado	Centralizado
C	Extensão de mercados-chave atendidos	Alguns	Todos
D	Perspectiva de marketing dominante	Multi-doméstico	Global
E	Tipo de visão organizacional	Policêntrica	Geocêntrica

Tabela 1 - Estados teóricos inicial e final no referencial das dimensões da mudança

II. MÉTODO

O método utilizado neste estudo foi baseado na revisão da literatura e na comparação de dois estados de internacionalização. Esses dois estados foram determinados pela revisão bibliográfica e pela combinação de diversas definições. As dimensões da mudança foram encontradas pelo contraste sistemático das definições, (vide introdução).

Cada uma dessas “dimensões da mudança” foi investigada separadamente, de forma a fornecer orientações sobre as medidas operacionais que os líderes das empresas precisam empreender. A análise da posição de cada estado no espaço criado pelas “dimensões da mudança” resultou em listas de ações estratégicas a serem tomadas pela empresas durante a transição.

Os possíveis estados transitórios entre os extremos foram a base lógica para inferir quais desafios a serem enfrentados e que movimentos a serem realizados. A identificação dos movimentos estratégicos é o resultado deste estudo e tende a representar a trajetória típica seguida pelas empresas. Na conclusão se discute a validade dos resultados.

III. OS MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS

Os movimentos estratégicos foram identificados utilizando como base o modelo de cinco dimensões de mudança proposto por Azevedo e Bertrand (2000). Os movimentos são aqui apresentados separados de acordo com cada dimensão, entretanto cabe notar que em realidade os movimentos tendem a ser simultâneos e interconectados.

Apresentam-se abaixo os cinco conjuntos de movimentos. Inicialmente são apresentados aspectos gerais da dimensão da mudança relacionada para então apresentar-se os movimentos estratégicos. Esses movimentos não listados seqüencialmente, tendendo na realidade a ser implementados se não simultaneamente, pelo menos com alguma superposição temporal.

Integração global das operações

A transição de multinacional para global representa uma mudança de um estado de baixa para alta integração global das operações. Integração global significa a gestão centralizada e integrada das operações. Mudanças no padrão de competição da arena

global, como ilustrado por Yip (1995), são principalmente justificados por economias de escopo (Barney, 1997). Operações independentes em múltiplas localidades (modelo multinacional) representam custos redundantes e competição interna desnecessária.

Falta de uniformidade, redundâncias operacionais, empecilhos tarifários e diversidade sócio-cultural entre mercados são barreiras para a integração global. Para superar essa fragmentação deve-se unificar operações, combinar processos e eliminar repetições.

A cultura organizacional é uma barreira importante para essa mudança. Pessoas de diferentes células multinacionais não estão habituadas a perceber suas empresas como um todo. A comunicação horizontal entre os diversos pontos é normalmente muito baixa. Não se trata aqui de unificar a cultura de todas as unidades, mas de fazê-las compatíveis e criar um código mínimo comum. Problemas especiais surgem nesse contexto quando se trata de organizações resultantes de fusões e aquisições.

Observando esses pontos, os seguintes movimentos estratégicos básicos emergem para atingir um alto nível de integração global:

- a. Ferramentas tecnológicas e operacionais devem ser desenvolvidas ou adquiridas para suportar a criação da cadeia de valor global. O objetivo aqui é permitir a integração das múltiplas fases da produção em torno do globo;
- b. As diversas células da cadeia devem ser locadas, ou realocadas, nas posições mais favoráveis, considerando custo, maturidade do mercado de trabalho e de consumo, estabilidade política e econômica, estrutura logística, entre outros;
- c. A comunicação horizontal (formal e informal) deve ser reforçada. Um código interno comum deve ser desenvolvido. Tecnologia da informação, intercâmbio internacional de indivíduos e comunicação de endomarketing são algumas das ferramentas que suportam esse movimento; e
- d. Um time de organizações relacionadas (basicamente fornecedores e distribuidores) deve ser encorajado a seguir o mesmo caminho. A formação da cadeia global inclui outros agentes globais contracenando com a organização.

Modo de planejamento estratégico

O modo do planejamento estratégico do estado global é centralizado. A tarefa aqui é unificar o gerenciamento do modelo multinacional. A razão primordial para esse movimento é permitir a coordenação das ações desempenhadas no cenário global.

Competir globalmente implica em aumentar os fluxos de capital, informação e bens entre as operações, o que constitui a chamada cadeia de valor global. A logística de produção, marketing e distribuição são indispensáveis para implementar a rede que cria a interdependência necessária para o uso das vantagens competitivas das diversas partes.

Uma gerência central é necessária para planejar, implementar e coordenar esse mecanismo de escala mundial. Um maestro se faz necessário para sincronizar os movimentos.

Obter as competências para criar uma rede centralizada de recursos e pessoas, que opere em nível de eficiência aceitável é um importante desafio. Para atingir o paradigma de competição global, uma empresa deve desenvolver um mecanismo gerencial que coordene as ações das operações e forneça *feedback* para os estrategistas.

Entre as atribuições dessa estrutura estão as decisões relacionadas com o fluxo de capital que permite a expansão e continuidade da existência da organização. Subsídios cruzados são necessários para competir globalmente. O resultado das diversas operações não pode ser analisado separadamente. Uma mudança de mentalidade gerencial é necessária.

As seguintes ações se relacionam com a reorganização gerencial no nível da estratégia:

- e. Um novo desenho organizacional deve ser implementado onde um comando central planeje e execute os movimentos competitivos no nível global;
- f. Uma tendência existente, como notam Porter e Wayland (1995), é instalar o comando no mercado consumidor mais exigente. O contato diário com uma dura competição “em casa” é a melhor forma de se preparar para a disputa global;
- g. O modelo global limite divide a empresa apenas por produto ou processo. No entanto uma organização matricial – combinando divisões geográficas e por produto – é a resposta mais comum para a migração ao modelo global;
- h. A gerência local deve ser envolvida nas decisões centrais para reduzir as perdas de motivação e o conflito com o planejamento central, como notam Forteza e

Neilson (1999). Outras ameaças que devem ser evitadas são superposições ou lacunas de responsabilidade. Se tornar insensível às demandas locais é o calcanhar de Achilles do gerenciamento global; e

- i. Todos os movimentos competitivos dependem do desenvolvimento de um sistema de base de dados eficiente, responsável por apoiar as decisões centrais e por trazer o retorno de cada ação. Um sistema que monitore o movimento dos competidores globais também é essencial. O combate se dá, em simultâneo, em todos os mercados, e inclui subsídios cruzados e retaliações entre mercados.

Extensão de mercados-chave atendidos

O modelo indica que a transição para global implica em estar presente em todos os mercados importantes. Usualmente estes mercados são entendidos como pelo menos os da chamada “tríade” de Ohmae (1985) – Estados Unidos, Europa e Japão. Entretanto, hoje, percebe-se que muitos mercados emergentes não devem ser negligenciados.

Cobrir todos os mercados-chave normalmente significa expansão, o que representa um grande obstáculo. Possivelmente empresas que não tenham massa crítica para atingir numerosos mercados e que não estão capitalizadas para tal serão obrigadas a optar entre se fundir com outras empresas, ser vendida para outras empresas, ou criar *joint-ventures* em mercados não atendidos. Tendo capital ou acesso a ele, atalhos podem ser utilizados (basicamente a aquisição de outras empresas, operações, marcas ou tecnologias).

Pode-se entender como presença em todos os mercados-chave como mais do que estar nos principais mercados consumidores. Para competir globalmente a presença nos centros de fornecimento de materiais, partes e tecnologia, por exemplo, também deve ser garantida. Ou seja, deve-se criar a cadeia de valor global que garante a integração.

Os seguintes movimentos emergem da análise dessas questões:

- j. Para expandir seu alcance as multinacionais têm de crescer. Possibilidades de crescimento são fusões, aquisições, investimentos externos e, mais dificilmente, uso de resultados acumulados;
- k. Para aumentar seu alcance de ação a empresa pode também concentrar seus esforços apenas em seu *core business*, ou em apenas algumas linhas de produtos,

vendendo parte das marcas e das operações. A venda de marcas locais, por exemplo, é uma origem comum de recursos para a expansão de multinacionais;

- l. Tal como concluiu-se quando discutindo o modo de planejamento estratégico, expansão também se relaciona com competição. Ocupar mercados ainda não desenvolvidos, atacar mercados vulneráveis ou unir forças com outros agentes para lutar por mercados já ocupados são possibilidades igualmente válidas; e
- m. Adicionalmente, a empresa deve firmar posição nos centros fornecedores de recursos materiais, laborais e tecnológicos.

Perspectiva de marketing dominante

O modelo adotado indica que a perspectiva multi-doméstica – típica das multinacionais – deve ser substituída pela global.

O primeiro ponto é identificar os segmentos globais de mercados. Estes são o resultado da união de diversos segmentos de mercado domésticos que tenham um padrão de consumo uniforme, podendo ser tratados como um único segmento. Para estes segmentos devem ser desenvolvidos compostos de marketing globais. A empresa que não desenvolver estes segmentos globais tende a ser superada por aquela que o fizer, despendendo menos recursos para atingir diversos mercados domésticos.

Outro ponto importante é a inovação. A disputa por mercados globais é uma corrida por inovação. Os competidores globais investem cada vez mais recursos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Ciclos de vida se tornam cada vez mais curtos.

Ganhos de aprendizado organizacional também favorecem os competidores globais. Quando uma empresa unifica seu planejamento de marketing ela desenvolve novas habilidades e se torna capaz de aplicar em uma localidade lições úteis vindas de outra. (Boone and Kurtz, 1998). Esta sinergia é uma vantagem competitiva importante.

Observando estas questões, os seguintes pontos podem ser indicados como movimentos estratégicos para modificar a orientação de marketing dominante:

- n. Abandonar as linhas de produtos ou marcas que forem intrinsecamente locais. Estes produtos estarão sempre limitados a mercados domésticos. “Globalizar” marcas locais pode ser um processo válido se este produtos forem adequados a satisfazer as necessidades de segmentos globais. Pesquisa de marketing é uma

das respostas para esta questão. Outras indicações são: o comportamento de compra e consumo está associado a estímulos globais? O uso do produto e compreensão de seus benefícios são afetados por diferenças culturais?;

- o. A unificação, ou padronização na medida do possível, do composto de marketing representa uma importante economia de escopo para a empresa global. Não apenas as linhas de produto devem ser unificadas, mas também, dentro do possível, as políticas de distribuição comunicação e precificação; e
- p. Ter o foco na inovação e buscar encurtar os ciclos de desenvolvimento e lançamento de produtos fazem parte da abordagem de marketing global. Na realidade o ciclo de vida do produto, como um todo, tende a diminuir. Não há mais lugar para “produto velhos” no marketing global. A prática de lançar os produtos em um mercado de cada vez está obsoleta. Lançamentos simultâneos facilitam o retorno dos investimentos e fortalecem a participação.

Tipo de visão organizacional

Tal como foi proposto pela revisão, a visão policêntrica deve dar lugar à visão geocêntrica. A organização deve perceber o mundo como um todo e superar a fragmentação de suas referências multi-domésticas. Se o mundo for observado com um apanhado de referências provincianas apenas uma caricatura dele poderá ser percebida. Transformar a mentalidade para geocêntrica representa um enorme desafio, principalmente por implicar em última instância em mudar a atitude de pessoas.

A maioria das pessoas não está pronta para abrir mão de suas referências multi-domésticas. Uma atitude geocêntrica é um recurso humano raro e difícil de ser desenvolvido, especialmente em locais onde a interação além-fronteiras é fraca. Encontrar, desenvolver e manter esse tipo de competência é um grande desafio.

Alguns movimentos estratégicos básicos relacionados com esta mudança são:

- q. Observando que os valores culturais de uma organização são forjados pelos valores culturais de seus indivíduos e por rituais internos, a situação transitória aqui proposta refere-se a uma modificação gradual da mentalidade das pessoas. Então, mais uma vez, aumentar a integração horizontal entre os diversos grupos se faz necessário. Assim como criar novos ritos que fortaleçam o geocentrismo;

- r. A empresa não é uma estrutura estanque, e sim permeada por influências ambientais e permanentemente confrontada com a realidade externa e com sua diversidade de seus sistemas culturais, comportamentais, legais e éticos. Um movimento necessário se faz no sentido de enfatizar as semelhanças existentes entre os elementos externos, principalmente naquilo que é relacionado com a natureza humana e, dentro daquilo que for razoável, agir ativamente no sentido de ampliar as similaridades. Esse é o terreno de ação da empresa global. Pode-se apresentar o mundo ignorando distinções e reforçando a idéia de que, em sua essência, as pessoas dividem as mesmas virtudes, sonhos e necessidades;
- s. Como foi notado quando a empresa buscava integração global, criar um código comum é indispensável. Um movimento direto nesse sentido se faz adotando para a empresa os valores dominantes do mundo globalizado. Faz com que a visão da empresa se aproxime daquela de seu consumidor global. Exemplos disso são a adoção de valores ocidentalizados em empresas do Sudeste da Ásia ou a adoção do Inglês como língua oficial em empresas nórdicas ou latinas;
- t. Compartilhar a mesma visão com outros agentes, tipicamente fornecedores e distribuidores, é também uma maneira de desenvolver uma visão global, assim como entender que as atividades da organização são interconectadas e que os resultados não podem ser analisados separadamente.

IV. CONCLUSÃO

Como conclusão deste trabalho faz-se uma avaliação do método aplicado e dos resultados obtidos.

O modelo de cinco dimensões proposto por Azevedo e Bertrand (2000) representou uma forma sistemática de verificar os movimentos estratégicos mais relevantes a serem empreendidos por uma empresa multinacional que esteja em migração para o modelo da competição global. A base dessa verificação – a diferença entre os dois estados teóricos definidos na base dimensional proposta – também se mostrou adequada pelo seu equilíbrio entre abrangência e coesão.

Os cinco conjuntos de movimentos estratégicos genéricos encontrados concordam com o movimento realizado atualmente por algumas empresas multinacionais e, tanto quanto se pôde verificar, alinham-se consistentemente com as referências atuais sobre o tema.

Observando os resultados (os conjuntos de movimentos) vê-se que eles representam uma coleção harmoniosa de instruções. O que traz certa surpresa pois esperava-se um certo nível de inconsistência entre eles, já que as definições foram construídas a partir da composição da visão parcial de diversos autores sobre o tema. Infere-se que a coerência das definições construídas tenha repercutido na concordância encontrada.

Entende-se que os movimentos estratégicos sugeridos são relevantes para a compreensão conceitual do problema, fornecendo informações úteis para orientar pesquisas. E também que sejam válidos para orientar a ação dos gerentes diretamente relacionados com estas transformações.

No entanto as diretrizes propostas não parecem adequadas para a composição de um modelo mais exaustivo. Cada empresa representa um ponto peculiar dentro do espaço de possibilidades dos modelos de empresas internacionais e terá de desenvolver seu próprio caminho em busca de um formato mais competitivo, mas sempre alinhado com sua visão de futuro.

Encerra-se por constatar que as transformações identificadas, que se relacionam com a globalização interna e externa a empresa, são uma enorme fonte de desafios para as empresas que se internacionalizam. Estas transformações representam uma nova fronteira para os estudos em administração de empresas e um campo estimulante para novas pesquisas.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, Poul H., BLENKER, Per and CHRISTESEN, Poul R., *Generic Routes to Subcontractors' Internationalization*. In: Björkman et al., *The Nature of International Firm*, Copenhagen, Reproset, 1997.

AZEVEDO, Guilherme, BERTRAND, Hélène (orientadora). *Transição de multinacional para global: As dimensões da mudança e os seus desafios*. Unpublish master in business administration dissertation, PUC-Rio, August 30th 2000.

- BARNEY, JAY B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1997.
- BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. Managing Across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, p. 7, 16, Summer 1987.(a)
- _____. Managing Across Borders: New Organizational Responses. *Sloan Management Review*, p.43, 53, Fall 1987.(b)
- _____. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- _____. What is a Global Manager? *Harvard Business Review*, p. 124, 132, September-October 1992.
- BERTRAND, Hélène. *Are the Individual Needs Satisfied..?* In: The Society for the Advancement of Socio-Economics Conference at Erasmus University, Rotterdam 1994.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L., *Contemporary Marketing Wired*. Orlando: Dryden, 1998.
- BULL, Hedley. *The Anarchical Society, a Study of Order in World Politics*. New York: Columbia University Press, 1977.
- COLLIS, David J. A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of the Bearing Industry. *Strategic Management Journal*, p. 49, 68, v. 12, Summer, 1991.
- CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka, A., *International Marketing*. Orlando: Dryden Press, 1995.
- FORTEZA, Jorge H. e NEILSON, Gary L. Multinationals in the Next Decade. *Strategy Business*, p. 1, 11, i. 16, Third Quarter, 1999.
- FURTADO, Celso. *O Capitalismo Global*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- GHOSHAL, Sumantra and NOHRIA, Nitin, "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations" *Sloan Management Review*, Winter 1993: 23-35.
- HAMEL, Gary and PRAHALAD C.K. "Do you really Have a Global Strategy?" *Harvard Business Review*, July-August 1985: 139-148.
- HOUT Thomas, PORTER Michael E. and RUDDEN Eileen. "How Global Companies Win Out." *Harvard Business Review*, September-October 1982: 98-108.

- IANNI, Octávio. *Globalização e Diversidade. A Era do Globalismo*. Rio: Civilização Brasileira, 1996.
- KEEGAN, Warren J. *Global Marketing Management*. Prentice-Hall, New Jersey, 5th edition, 1995.
- LEVITT, Theodore. "The Globalization of Markets." *Harvard Business Review*, May-June 1983: 92-102.
- OHMAE Kenichi. *Triad Power - The Coming Shape of Global Competition*. New York: Freepress, 1985.
- _____. "Putting Global Logic First." *Harvard Business Review*, January-February 1995, 119-125.
- PARKER, Barbara. *Globalization and Business Practice; Managing Across Boundaries*. London: Sage, 1998.
- PORTER, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillian, 1990.
- _____. Clusters and Competition. in: PORTER, Michael E. *On Competition*. Boston: HBR, 1998.
- _____ e WAYLAND, Rebecca E. *Global Competition and the Localization of Competitive Advantage*. In: PROCEEDINGS OF THE INTEGRAL STRATEGY COLLEGIUM, Greenwich: JAI Press, 1995.
- RANDOLPH, Benton. "When Going Global isn't Enough - Training in Multinational Organizations." *The Magazine of Human Resources Development*. v27 n8, August 1990: 47-52.
- SAMLI, A. Cooskun, STILL, Richard e HILL, John S. *International Marketing – Planning and Practice*. New York: MacMillian, 1993.
- VIEIRA, Carlos Alberto. A Face Oculta da Globalização: O Trabalho Mundial das ONGs. In: OLIVEIRA, Odete Maria (Coord.). *Relações Internacionais & Globalização*. Ijuí: Unijuí, 1998.
- YIP, George S. *Total Global Strategy – Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Prentice Hall, New Jersey, 1995.