

GUILHERME MARQUES DE AZEVEDO

**TRANSIÇÃO DE MULTINACIONAL PARA GLOBAL:
AS DIMENSÕES DA MUDANÇA E OS SEUS DESAFIOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Departamento de Administração

Rio de Janeiro, 30 de Agosto de 2000.

GUILHERME MARQUES DE AZEVEDO

**TRANSIÇÃO DE MULTINACIONAL PARA GLOBAL:
AS DIMENSÕES DA MUDANÇA E OS SEUS DESAFIOS**

**Dissertação apresentada ao
Departamento de Administração da
PUC-Rio como parte dos requisitos para
a obtenção do Título de Mestre em
Administração de Empresas**

Orientadora: Hélène Bertrand

**Departamento de Administração
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**

Rio de Janeiro, 30 de Agosto de 2000.

CÓPIA

A meus pais, companheiros incondicionais
de todas as travessias.

Agradecimentos

Registra-se aqui o agradecimento àquelas pessoas sem as quais a composição deste texto possivelmente não teria acontecido:

- A minha orientadora, co-autora e amiga Hélène Bertrand, sempre presente para ensinar e para indicar os caminhos e as ciladas da pesquisa em administração;
- A minha querida companheira Malu, pelo incentivo, apoio e cumplicidade permanentes;
- Ao meu sócio Lorenzo, companheiro de outras empreitadas, por sua generosidade e apoio;
- Aos professores do IAG e aos meus colegas de mestrado, que me ensinaram novas formas de perceber o mundo e as empresas;
- As secretárias do departamento, em especial à Berenice e à Teresa, pelo carinho e ajuda em todas as horas; e
- Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Vice-Reitoria de Assuntos Acadêmicos, pelo auxílio financeiro recebido durante o curso.

Resumo

As empresas atravessam transformações provocadas por um determinado conjunto de fenômenos, ao qual se dá o nome de “globalização”. Para a administração de empresas os aspectos mais importantes da globalização são: (1) o fortalecimento das organizações transnacionais, (2) a evolução da tecnologia da informação, (3) o aumento nos fluxos internacionais de capital, mercadorias e informações e (4) a tendência de homogeneização dos mercados.

Existe na literatura da pesquisa em administração um consenso quanto a tendência de transformação, tanto das empresas multinacionais, quanto do modo de ação estratégico multi-doméstico, para um novo modelo, dito “global”.

O resultado deste estudo é a identificação, com base na literatura estudada, das principais dimensões da mudança envolvidas na transição entre os estados teóricos multinacional e global. As dimensões encontradas foram: “integração global das operações”, “modo do planejamento estratégico”, “extensão de mercados-chave atendidos”, “perspectiva de marketing dominante” e “tipo de visão organizacional”. Estes resultados deram origem a discussão dos principais desafios a serem enfrentados pelas empresas que se aventuram na transição para o estado global.

Abstract

The companies are now facing transformations that are caused by a set of phenomena, the so-called “globalization”. For the business administration, the most important aspects of globalization are (1) empowerment of transnational organizations, (2) information technology evolution, (3) increasing international flows of capital, merchandise and data, and (4) the tendency of market homogenization.

The business administration literature indicates a consensual pattern of change: multinational companies tend to become “global” ones, as well as the traditional multi-domestic strategy tends to be replaced by a “global” model.

The goal of this study is, based on the literature, to identify the most significant dimensions involved in the transition between the two theoretical states, multinational and global. The found dimensions are “global integration of the operations”, “strategic management pattern”, “covered world key-markets”, “dominant marketing approach”, and “type of organization vision”. These results disclose the discussion of the challenges that need to be faced by the organizations involved in the transition.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE TABELAS	VI
1 O PROBLEMA	1
1.1 INTRODUÇÃO E “PERGUNTA-CHAVE” DO PROBLEMA	1
1.2 MOTIVAÇÃO DO ESTUDO	2
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	3
1.4 DELIMITAÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	4
2 METODOLOGIA	6
2.1 TIPO DE PESQUISA	6
2.2 MÉTODO DE ANÁLISE	6
2.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	11
3 ABORDAGEM TEÓRICA E CONTEÚDO TEÓRICO MÍNIMO	12
3.1 ABORDAGEM TEÓRICA	12
3.2 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO	12
3.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	29
3.3 ROTAS DE INVESTIGAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	35
3.4 O DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DAS EMPRESAS GLOBAIS	39
3.5 A TRANSIÇÃO DE MULTINACIONAL PARA GLOBAL, SEUS MOTIVADORES E LIMITADORES	46
3.6 ESTADOS INICIAL E FINAL DA TRANSIÇÃO (MULTINACIONAL E GLOBAL)	65

4	TRATAMENTO DOS DADOS	84
4.1	IDENTIFICANDO AS DIMENSÕES DA MUDANÇA	84
4.2	REDUZINDO O CONJUNTO DAS DIMENSÕES DA MUDANÇA	85
4.3	ESTADOS TEÓRICOS INICIAL E FINAL NO REFERENCIAL DAS DIMENSÕES DA MUDANÇA	91
5	ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	93
5.1	DESAFIOS IMPOSTOS PELA INTEGRAÇÃO GLOBAL DAS OPERAÇÕES	93
5.2	DESAFIOS IMPOSTOS PELO MODO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	97
5.3	DESAFIOS IMPOSTOS PELA EXTENSÃO DE MERCADOS-CHAVE ATENDIDOS	101
5.4	DESAFIOS IMPOSTOS PELA PERSPECTIVA DE MARKETING DOMINANTE	103
5.5	DESAFIOS IMPOSTOS PELO TIPO DE VISÃO ORGANIZACIONAL	106
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	109
6.1	QUANTO AO MÉTODO ADOTADO E AOS RESULTADOS OBTIDOS	109
6.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
6.3	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	112
7	BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - REPRESENTAÇÃO MATEMÁTICA DOS PRINCÍPIOS LÓGICOS _____	15
FIGURA 2 - REDUÇÃO DA BASE DE DIMENSÕES DA MUDANÇA _____	96

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - TIPOLOGIA DE CLASSIFICAÇÃO DE BARTLETT E GHOSHAL (1989) _____	73
TABELA 2 - DIMENSÕES SUFICIENTES PARA A DEFINIÇÃO DOS ESTADOS TEÓRICOS _____	91
TABELA 3 - DIMENSÕES SUFICIENTES E NECESSÁRIAS PARA A DEFINIÇÃO DOS ESTADOS TEÓRICOS _____	97

1 O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO E “PERGUNTA-CHAVE” DO PROBLEMA

A ordem mundial vem sofrendo profundas modificações. O fortalecimento das organizações transnacionais, a massificação da tecnologia da informação e o livre fluxo de capitais são algumas das molas mestras do fenômeno hoje conhecido como globalização, (Bull, 1977; Levitt, 1983; Applegate et al., 1988; entre outros).

A globalização atinge fortemente o mundo dos negócios. Organizações, novas ou tradicionais, grandes ou pequenas, estão nesse momento tentando “globalizar a si mesmas” para sobreviver e ter sucesso no ambiente hostil que ora se impõe. Empresas de ação restrita ao seu ambiente doméstico começam a perceber outras partes do mundo como mercados potenciais ao mesmo tempo que empresas multinacionais questionam as suas práticas presentes e partem em busca de um novo modelo de atuação mundial, coordenado, que combine ganhos de escala e flexibilidade de adaptação de produtos e serviços, (Hamel e Prahalad 1985; Barney 1997; Bertrand e Azevedo, 1999 e outros).

Mudanças no ambiente competitivo impelem as organizações a transformar sua estrutura. Pesquisadores envolvidos no estudo organizacional das empresas percebem que as organizações migram da estrutura tipo multinacional para a global, (Bartlett e Ghoshal, 1989; Leong e Tan, 1993; Ghoshal e Nohria, 1993 e outros).

Estudiosos das estratégias competitivas, por outro lado, percebem a tendência de que o padrão da competição internacional passe de multi-doméstico para global, (Hout et al., 1982; Yip, 1995; Porter 1990a e outros).

Este estudo combina ambos os pontos de vista tratando da chamada “transição do modelo multinacional para o global”.

Percebendo a empresa como uma entidade multi-dimensional a mudança pode ser investigada em suas diversas dimensões. Ou ainda, a análise isolada de cada uma destas dimensões da mudança é útil para indicar os desafios impostos pelo processo da transição.

Dado este contexto, pode-se dizer que o problema considerado pela dissertação proposta busca a resposta para a seguinte “pergunta-chave”:

"Quais são as dimensões das mudanças envolvidas na transição de multinacional para global e quais são os desafios a elas relacionados?"

1.2 MOTIVAÇÃO DO ESTUDO

A motivação para o estudo teórico das bases do fenômeno da globalização na administração surgiu durante a realização de pesquisas de campo pelo grupo de pesquisa do qual o autor fez parte. Constatou-se, naquela ocasião, que entre os administradores profissionais e que mesmo entre os estudiosos da questão, não existia um consenso claro quanto as bases do campo de estudo.

A pergunta, por exemplo, – “O que é uma empresa global?” – era percebida de maneira tão distinta entre os diversos entrevistados que tornava difícil aprofundar uma pesquisa baseada na percepção para traçar um perfil das empresas brasileiras quanto ao tema.

O estudo das bases teóricas da globalização na administração terminou por conduzir o foco da pesquisa à transição entre multinacional e global. Isso se deu basicamente devido a atualidade do tema, que representa uma questão concreta enfrentada pelas empresas, e da forma como ele permite combinar diferentes perspectivas de análise das empresas.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir da “pergunta-chave” constata-se que os objetivos finais do estudo são:

- (a) Identificar as principais dimensões da mudança envolvidas na transição de multinacional para global; e
- (b) Identificar, tendo como base as dimensões da mudança, os principais desafios a serem enfrentados pelas empresas envolvidas nesse processo.

Para que os objetivos finais sejam atingidos colocam-se os seguintes objetivos intermediários:

- (a) Definir o fenômeno da globalização do ponto de vista da pesquisa em administração;

- (b) Investigar o processo típico de internacionalização das empresas quanto às suas motivações, suas formas e suas diversas etapas;
- (c) Identificar as principais rotas de investigação da internacionalização das empresas;
- (d) Revisar o processo do desenvolvimento do estudo das empresas globais;
- (e) Identificar motivadores e limitadores da transição de multinacional para global; e
- (f) Construir definições específicas de “empresa multinacional” e “empresa global”.

1.4 DELIMITAÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema deste projeto de pesquisa é rico, interessante e vasto, principalmente se o processo da globalização for observado como um todo, considerando as suas facetas relacionadas com as diversas áreas do conhecimento, entre elas a economia, as relações internacionais, a administração, a sociologia, a tecnologia e outras.

No entanto, para que fosse exequível, o escopo do estudo ficou limitado aos aspectos da globalização diretamente relacionados com a gestão de empresas e, além disso, focalizando especificamente a questão da transição entre multinacional e global.

A relevância do estudo é justificada pelas transformações vividas no mundo das empresas.

A realidade atual, imposta pelas mudanças nas relações comerciais mundiais, pela revolução da informação e pelas mudanças culturais impõe um grande desafio para as empresas, sejam estas de qualquer porte, e vêm acirrando a disputa entre organizações que buscam conquistar, ou em alguns casos apenas manter, as suas parcela de mercado. A necessidade de adaptar-se a esse novo contexto é uma preocupação premente para o empresariado.

É sob essa ótica que se percebe a relevância deste estudo. O seu resultado, mesmo considerando a sua natureza exploratória, será de utilidade prática para empresários e estudiosos que procuram perceber melhor a realidade de transformação em que vivem as empresas de todo o mundo.

Definido o problema tratado pelo estudo, em seus objetivos, delimitação e relevância, pode-se agora tratar da metodologia adotada.

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

Tomando como base as classificações indicadas por Vergara (1997), constata-se que a pesquisa realizada é, quanto aos fins, exploratória e descritiva, e, quanto aos meios, bibliográfica.

A pesquisa trata da questão específica das dimensões da mudança na transição entre o modelo teórico da empresa multinacional e o modelo teórico da empresa global. É portanto uma pesquisa exploratória, já que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre este tema específico.

A pesquisa é descritiva porque procura expor características de um determinado fenômeno, a transformação das empresas internacionais, sem no entanto buscar necessariamente explicar o fenômeno que descreve (tal como seria o caso de uma pesquisa fenomenológica).

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, já que se desenvolverá tendo como origem das informações exclusivamente a revisão da literatura.

2.2 MÉTODO DE ANÁLISE

O método de análise tem como base a comparação entre os estados inicial e final da transformação de um dado objeto. Procura-se analisar aspectos dinâmicos da

transição teórica entre dois estados, tendo como base a comparação estática entre eles. Trata-se portanto um método de base "estático-comparativa".

Cada um destes estados (inicial e final) será definido por um conjunto n -dimensional de variáveis, onde "n" é a quantidade mínima e suficiente de dimensões capazes de descrever os estados considerados do objeto do estudo.

O método de análise combina três princípios lógicos, cujas representações matemáticas estão representadas na figura 1, mais adiante:

- a. que os estados de um objeto em transformação podem ser definidos por um conjunto de "n" variáveis, sendo cada uma delas relativa a uma das dimensões da transformação;
- b. que a transformação n -dimensional de um objeto pode ser representada por um conjunto de "n" transformações unidimensionais; e
- c. que considerando uma dada transformação unidimensional, se são conhecidos os seus estados inicial e final, a comparação entre eles indicará a mínima modificação necessariamente sofrida durante o processo.

Matematicamente estes três princípios podem ser representados pelas expressões:

$$\begin{aligned}
 \text{a. } & S = f(d_1, d_2, \dots, d_n) \\
 \text{b. } & (\vec{B} - \vec{A}) = [(x_{1b} - x_{1a}) + (x_{2b} - x_{2a}) + \dots + (x_{nb} - x_{na})] \\
 \text{c. } & d(x, z) \leq d(x, y) + d(y, z)
 \end{aligned}$$

Figura 1 - Representação matemática dos princípios lógicos

Ou seja:

- Um determinado estado pode ser inequivocamente representado como uma função de um determinado número de variáveis, cada uma relacionada com uma dimensão¹;
- A transformação no espaço “n” dimensional é igual a soma de n transformações unidimensionais²; e
- A diferença entre o valor de dois estados é representada por um valor pelo menos igual a distância entre eles³.

Apenas para ilustrar como o método adotado pode ser aplicado a um exemplo tangível pode-se ter o seguinte caso:

O objeto do estudo é o corpo E que se transforma do estado A para o estado B . Tanto o estado A como o estado B podem ser definidos pelo conjunto de três dimensões (diâmetro, cor e peso), de tal forma que informar o “valor” desta três dimensões seja necessário e suficiente para definir cada um dos

¹ Este princípio é representado, na matemática, como uma função de diversas variáveis, definida por: “[...], f é função de n variáveis quando f é uma aplicação [função] definida sobre parte do produto cartesiano \mathbf{R}^n ou \mathbf{C}^n e seu valor é $f(x)$ no ponto $x=(\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_n)$ ”, Chambadal (1978).

² Na matemática entende-se que esta é uma das leis de composição que definem o espaço vetorial: “[...], a lei interna, [...], notada aditivamente: $(x,y) \Rightarrow x+y$ ” que é própria de um espaço vetorial assim como a segunda lei denotada multiplicativamente”, Chambadal (1978).

³ Este princípio, a chamada “desigualdade triangular”, representa uma das condições que definem a função $d(x,y)$ [distância entre 2 pontos], onde “para todo o terno (x, y, z) de pontos de E , [tem-se] $d(x,z) \leq d(x,y) + d(y,z)$ ”, Chambadal (1978).

estados. Se $A = (4\text{cm}, \text{azul}, 4\text{Kg})$ e $B = (6\text{cm}, \text{verde}, 3\text{Kg})$ então a transformação tridimensional mínima necessária sofrida pela esfera \underline{E} na transformação $\{A \rightarrow B\}$ é igual ao conjunto das três transformações unidimensionais: $\{\text{diâmetro}(4 \rightarrow 6\text{cm}), \text{cor}(\text{azul} \rightarrow \text{verde}), \text{peso}(4 \rightarrow 3\text{Kg})\}$.

A tradução dos princípios lógicos em linguagem matemática é útil para perceber as limitações intrínsecas ao método, a saber:

- d. Considerar que um estado pode ser inequivocamente representado como uma função de um determinado número de variáveis, cada uma relacionada com uma dimensão, significa dizer que nenhuma dimensão explicativa foi desconsiderada. Ou seja, o conjunto de dimensões tem que ser suficiente para representar adequadamente os estados da transformação, sob pena de perda de poder explicativo por parte do modelo adotado.
- e. Dizer que uma transformação no espaço “n” dimensional é igual a soma de n transformações unidimensionais só é verdade, pela geometria analítica, se as “n” dimensões unidimensionais forem independentes entre si e combinadas formarem um referencial ortogonal. Ou seja, as dimensões da mudança devem ser independentes entre si. Não podem existir dimensões que possam ser expressas como função de outras dimensões já consideradas. A base do vetor de dimensões da mudança considerada deve ser reduzida ao máximo até que todas as dimensões consideradas sejam independentes entre si.

- f. A diferença entre o valor de dois estados é igual a mínima distância entre eles e indica a transformação mais “eficiente” possível entre os dois estados. Entretanto não se pode garantir que uma transformação real se dê dessa maneira. O modelo adotado estará considerando portanto uma transformação ótima (transformação mais eficiente possível), que no mundo real (onde os processos são sub-ótimos) representa uma transformação ideal que serve para indicar uma transformação possível.

No estudo, a determinação das dimensões necessárias para a definição dos estados teóricos inicial e final, respectivamente multinacional e global, assim como a determinação dos valores destas dimensões nos dois estados, serão resultantes da revisão da literatura e da compilação de diversos conceitos. Predominará nesta fase um movimento de síntese dos diversos conceitos obtidos na revisão da literatura.⁴

Determinado o conjunto das “n” mínimas transformações unidimensionais sofridas pela empresa na transição do estado teórico multinacional, para o estado teórico global, cada uma destas transformações unidimensionais será observada separadamente. Procurar-se-á então identificar, com base em cada uma dessas transformações unidimensionais, os diversos desafios impostos pela transição n-dimensional, discutindo-se, quando possível, as suas prováveis repercussões e comentando-se casos descritos na literatura. O movimento dominante será então de análise dos resultados encontrados no movimento anterior.⁵

Percebe-se que o estudo vai tratar caracteristicamente de propriedades qualitativas extraídas da revisão da bibliografia. Sem o uso de dados empíricos modelos

⁴ Apresentado no capítulo 4: "Tratamento dos Dados".

numéricos não poderão ser construídos. Assim sendo as limitações do modelo, derivadas das representações matemáticas dos princípios lógicos adotados, deverão ser interpretadas por suas analogias no plano qualitativo.

2.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Entre as limitações do método considerado, além daquelas intrínsecas aos três princípios lógicos adotados e já apresentadas, pode-se identificar:

- A metodologia adotada baseia-se em pesquisa bibliográfica e em tratamento qualitativo. Os resultados encontrados (as dimensões da mudança) não serão, neste estudo, comprovados por testes empíricos;
- A discussão dos desafios impostos pela transição de multinacional para global, é derivada dos resultados encontrados (as dimensões da mudança), o que pode representar propagação da incerteza admitida pela metodologia de análise; e
- A ótica da pesquisa se limitará a perceber o processo da globalização do ponto de vista da administração de empresas, deixando de lado outros aspectos do fenômeno.

Definida a metodologia proposta, vai-se agora estabelecer a base da abordagem teórica e o conteúdo teórico mínimo necessário à definição dos estados inicial e final da transformação.

⁵ Apresentado no capítulo 5: "Análise Crítica".

3 ABORDAGEM TEÓRICA E CONTEÚDO TEÓRICO MÍNIMO

3.1 ABORDAGEM TEÓRICA

A abordagem teórica passa pela revisão dos seguintes aspectos de conteúdo:

- (a) O fenômeno da globalização;
- (b) A internacionalização das empresas;
- (c) As rotas de investigação da internacionalização das empresas;
- (d) O desenvolvimento do estudo das empresas globais;
- (e) Motivadores e limitadores da transição entre multinacional e global; e
- (f) A empresa multinacional e a empresa global.

O conteúdo teórico apresentado nos próximos itens é o conjunto de partida para a execução da pesquisa proposta e culminará na definição dos estados teóricos inicial e final da transformação estudada.

3.2 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO

Inicia-se a apresentação do conteúdo teórico pela exposição do fenômeno da globalização em suas generalidades. O fenômeno será percebido aqui em seu contexto histórico e social para que, na conclusão desse item, sejam isolados os seus aspectos diretamente relacionados com a administração de empresas.

Um dos aspectos que a ser percebido relaciona-se com a própria precariedade da definição do que é a “globalização”. 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 espera-se, como dito, ao final do item definir o significado do termo para o escopo deste estudo.

Os ciclos de progresso da humanidade se aceleraram. Do estabelecimento de sociedades agrícolas até a revolução industrial passaram-se cerca de 10 milênios. Das máquinas a vapor até a eletricidade e da eletricidade até a eletrônica foram apenas dois séculos. Da eletrônica até a revolução da informação apenas poucas décadas!

A humanidade nunca gerou e compartilhou tanto conhecimento e o mundo nunca pareceu ser tão pequeno.

Quando Bull (1977), estudioso das relações internacionais, ainda na década de 70, discutia o declínio do atual sistema internacional (dito sistema de estados), ele já chamava a atenção para três dos elementos básicos daquilo que hoje se conhece como globalização: o fortalecimento das organizações transnacionais, o desenvolvimento da tecnologia da informação e o fluxo de capitais.

As organizações transnacionais são, segundo ele, aquelas cuja atuação acontece em escala global atravessando as fronteiras nacionais. Essas instituições tentam desconsiderar ao máximo as fronteiras e estabelecem ligações entre diferentes sociedades nacionais ou segmentos destas sociedades, Bull (1977).

Entre as organizações que podem ser identificadas como transnacionais tem-se empresas (*e.g.* Coca-Cola, Honda, 3M...), movimentos políticos (*e.g.* Internacional Socialista e o Partido Comunista), organizações não-governamentais, (*e.g.* *GreenPeace* e *Medicins du Monde*), organizações religiosas (*e.g.* Igreja Católica Romana e o Islam) e agências inter-governamentais (*e.g.* *World Bank* e *GATT*), entre outros.

As organizações transnacionais não são, no entanto, novidade no panorama político internacional. Nenhuma corporação transnacional dos dias de hoje supera o impacto, por exemplo, da *English East India Company* que dispunha de exército armado e territórios próprios, Bull (1977).

Aliás, expandindo o conceito de globalização, Neves (1996) assinala que a partir do final da Idade Média (arbitrariamente fixado no ano da queda de Constantinopla, 1453) o mundo passou por sucessivas ondas de globalização. Ele cita como exemplo dessas ondas os grandes descobrimentos dos séculos XV e XVI, que abriram as portas do novo mundo, e a revolução industrial dos séculos XVIII e XIX que, graças a inovações tecnológicas na indústria e nos transportes, permitiu um avanço na integração mundial.

Ou seja, o que hoje se chama globalização é o fruto do desenvolvimento histórico da humanidade, que vem passando por estágios sucessivos de integração, motivados e permitidos por avanços técnicos.

Czinkota e Ronkainen (1995) fazem referência a períodos anteriores e constataam que o crescimento do Império Romano se deu mais pela adesão voluntária de tribos e cidades-estado interessadas em fazer parte do “bloco de negócios” formado pelo Império do que por guerras propriamente ditas.

De fato estar sob os auspícios da *Pax Romana*, representava utilizar uma moeda única, transportar sua mercadorias por estradas e rotas marítimas seguras, mantidas e protegidas pelas legiões romanas⁶, além de poder contar com um poder central que desenvolvia Leis sistematicamente e mantinha um sistema de comunicação que, para a época, era extremamente eficiente.

Czinkota e Ronkainen (1995) argumentam ainda que a evolução do feudalismo europeu, o desenvolvimento da Grande China, o renascimento e as guerras napoleônicas podem ser vistos como ciclos de desenvolvimento resultantes da liberalização do comércio entre regiões.

Omahe (2000), discutindo as bases da chamada “nova economia” faz analogia com os ciclos de desenvolvimento e de descoberta da humanidade para explicar as mudanças contemporâneas da economia. Ao invés de relacionar os surtos de desenvolvimento com a liberalização do comércio, como Czinkota e Ronkainen, Omahe os relaciona com a descoberta de novas terras. O contato com terras desconhecidas, diz o autor, não apenas transforma a vida dos nativos e dos colonos do novo mundo, mas também dos habitantes do velho mundo. No seu entendimento o que vive-se hoje é a descoberta de um novo continente diferente de todos os demais – um continente sem terra.

⁶ A Roma do imperador Pompeius, por exemplo, criou uma esquadra de guerra que combateu a pirataria no Mediterrâneo permitindo a redução dos custos do transporte marítimos e conseqüente aumento do trafego mercante.

A idéia de que a globalização seja simplesmente o resultado de um processo contínuo também é compartilhada por Ianni (1996) que entende a globalização como um novo ciclo de expansão do capitalismo onde a produção física de bens é transnacionalizada.

A leitura de Thomasi (1998) do trabalho de Ianni mostra a globalização como a terceira fase do desenvolvimento do capitalismo. A primeira fase aconteceu quando, dentro dos limites nacionais, o capitalismo alterou as formas de trabalho e de vida locais. No segundo estágio houve a superação das fronteiras nacionais, surgindo o colonialismo e o imperialismo. No terceiro estágio, o da globalização, o capitalismo alcança uma escala mundial e as nações perdem sua importância.

Furtado (1998) destaca que o processo de globalização econômica pode ser visto como um retrocesso, pois quanto mais as empresas se globalizam mais elas escapam da ação reguladora do estado e mais se apoiam no mercado externo para crescer. Para ele, sem a ação reguladora do poder político a tendência é de retorno ao modelo do capitalismo original.

Outros autores percebem o fenômeno da globalização simplesmente como um movimento de dominação.

Para Banas (1996), por exemplo, a globalização é “uma ambição dos países industrializados e de suas companhias multinacionais, visando a eliminar os obstáculos que tentem impedi-los de penetrar o mundo”.

Furtado (1998) reforça essa linha de argumentação e percebe que o avanço das organizações transnacionais prosseguirá graças a concentração do poder financeiro e ao processo que integra blocos internacionais.

Para Godoy (1999), por exemplo, o desenvolvimento da tecnologia da informação pode ser vista mais como fator de exclusão do que como unificador do conhecimento mundial. Baseado em estatísticas levantadas pela ONU, ele mostra 88% dos usuários da Internet, por exemplo, estão nos países ricos e que representam apenas 17% da população mundial.

Na opinião de Godoy a tecnologia da informação mais segrega e amplia as desigualdades do que integra os povos do mundo.

A discussão da unificação tecnológica mundial, tratada por Bull (1977), faz referência ao conceito de “aldeia global” de McLuhan (1971) que remonta a um trabalho datado de 1911.

McLuhan, ainda no início do século XX, percebia o “encolhimento” do globo e o aumento da interação entre as sociedades. Hoje esses são os fundamentos do que se caracteriza como a “era da informação”.

A informação flui com facilidade e nas mais diversas formas interligando os pontos mais remotos do globo. Esse fluxo de informações vai gerar profundas transformações culturais. São frutos da tecnologia da informação⁷.

Holt (1998) define a tecnologia da informação como a ciência de criar e utilizar recursos de informação, sendo usualmente associada com aplicações computacionais, comunicações e processos de armazenamento e localização de dados.

⁷ O termo “*information technology*” foi popularizado por Harold Leavitt e Thomas Whisler no artigo “*Management in the 1980's*”, publicado em 1958 na Harvard Business Review.

Thomasi (1998) cita um exemplo para ilustrar o desenvolvimento da tecnologia da informação. Enquanto em 1865 a notícia do assassinato do presidente norte-americano Abraham Lincoln demorou 13 dias para atingir a Europa, a queda da bolsa de valores de Hong Kong, em 1997, demoraram apenas 13 segundos para influenciarem as outras bolsas de valores do mundo.

Carvalho e Azevedo (2000) entendem que o papel da tecnologia da informação é o de catalisador da globalização, agindo no sentido de simplificar e acelerar processos, diminuindo custos de transação e permitindo a democratização⁸ da informação. Thomasi (1998) complementa considerando que a tecnologia da informação é hoje um dos principais — senão o principal — instrumentos criadores de vantagens competitivas para as empresas, tanto no aspecto do custo como no aspecto da diferenciação.

Vive-se portanto um período histórico de transição, onde o novo e o velho coexistem. A mentalidade agrária, tornada anacrônica pela própria obsolescência do conflito “campo x cidade”, convive com a lógica industrial, agora ultrapassada pelo advento da era da informação e de sociedades pós-industriais, (Ianni, 1996).

Questões como o paradoxo da unificação e da fragmentação cultural simultânea das sociedades, onde a proximidade entre os povos age no sentido de realçar as suas diferenças, já eram discutidas quando ainda nem se havia criado o termo “globalização”, (Brzezinski, 1970).

⁸ Levitt (1983) usa o termo “proletarização” da informação.

Campbell (1993) define o fenômeno da globalização como a tendência crescente que implica no aumento da disparidade entre a maneira como a economia mundial funciona e a forma como as sociedades estão estruturadas.

Ou seja, as transformações na economia passam a acontecer numa velocidade tal que a estrutura sobre a qual os estados nacionais estão organizados não as pode acompanhar. Tem-se aqui novamente a idéia de redução do papel dos estados nacionais (declínio do sistema de estados).

Anderson e Cavanagh (1995) mostram que, já em meados da década de 90, entre as 100 maiores potências do planeta 51 eram empresas e apenas 49 eram países. A soma do faturamento das 200 maiores corporações mundiais era maior que o faturamento de todos os países do mundo menos os nove mais ricos. De onde se percebe a transferência, em termos práticos, do poder das nações para as empresas. Parker (1998) entende que parte do poder dos governos foi transmitido para as empresas voluntariamente, quando estas buscaram reequilibrar sua contas através de privatizações.

Alcântara (1999) exemplifica o poder do capital privado no mundo de hoje citando que: *“a cada dia mais de um trilhão de Dólares viajam ao redor do globo fazendo várias escalas diárias em busca do maior lucro”*.

Analogamente, quando observada pela ótica do mundo dos negócios, segundo Czinkota e Ronkainen (1995), a globalização se baseia na crença de que o mundo está se tornando mais homogêneo e que as distinções entre os mercados nacionais estão sendo enfraquecidas ou, em alguns casos, está desaparecendo.

Bertrand (1994) identifica, do ponto de vista da evolução dos mercados, que a globalização econômica iniciou-se quando os mercados domésticos dos países desenvolvidos tornaram-se maduros e limitados pela baixa nas taxas de natalidade.

De forma complementar, Abreu (1999) entende que, com a maturidade dos países da “tríade” (EUA, Europa e Japão) nos anos oitenta, a competição internacional acirrou-se e, dada a crescente interdependência econômica, as empresas desses países foram obrigadas a buscar custos menores, maior eficiência produtiva e novos mercados.

Ohmae (1985), como será visto mais adiante, também relaciona a globalização dos mercados com a maturidade dos países da “tríade”.

No contexto histórico, esse período coincidiu com a queda do muro de Berlim, 1989, que indicava o fim da guerra fria e o desmantelamento do “Império Soviético”. Czinkota e Ronkainen (1995) identificam que antes disso o processo de globalização dos mercados era barrado pela divisão mundial surgida na separação ideológica entre leste e oeste.

Van Tulder e Ruigrok (1998), que acompanham a história da indústria automobilística nos países do antigo bloco socialistas, mostram que a ambição de oferecer aos cidadãos do bloco acesso aos mesmos padrões de consumo da Europa Ocidental malogrou-se conforme a distância em termos de capacidade de investimento e de produtividade entre os blocos aumentava. Fora a União Soviética, existiam no bloco, em 1988, nove grandes produtores de automóveis. Em 1998 sete entre esses nove produtores já eram controlados por grupos ocidentais.

Forteza e Neilson (1999) sugerem que com o fim da guerra fria as empresas de ambos os lados da “cortina de ferro” reduziram os seus envolvimento diretos com a economia de seus países de origem.

O período da guerra fria era caracterizado pela oposição entre o COMECON (*Concil for Mutual Economic Assistance*), criado para fortalecer as relações entre os países do bloco soviético e desencorajar a relação com o mundo ocidental, e o ITO – GATT (*International Trade Organization – General Agreement on Tariffs and Trade*), que visava regular e incentivar o comércio sob a chamada “Pax Americana”, hoje universalizada, (Czinkota e Ronkainen, 1995; Bina, 1994).

Para Porter e Wayland (1995) as forças que agem no sentido de globalizar a competição se fizeram sentir mesmo antes do fim da guerra fria, a partir do final da 2ª Grande Guerra⁹.

A maioria dos autores, no entanto, situam o fenômeno a partir do enfraquecimento do sistema socialista. Tal como na definição sucinta de Thomasi (1998):

“(...) pode-se definir a globalização como a intensificação dos fluxos comerciais e de capital entre os países, proporcionada principalmente pela acelerada evolução da tecnologia de telecomunicações e informática e pelo fim do sistema socialista”

A globalização dos mercados avança e nada parece ser capaz de contê-la. No trabalho clássico de Levitt (1983) tem-se que a visão do mundo como uma entidade

⁹ Yip (1995) mostra que algumas empresas norte-americanas se internacionalizaram como consequência da participação dos Estados Unidos na 2ª Guerra, a Caterpillar é um exemplo.

multinacional, isso é, dividido em nações tal como no período medieval, é hoje anacrônica e de pouca utilidade no mundo das empresas.

Para Ohmae (1995) o conceito de nação-estado foi criado para satisfazer as necessidades de um mundo em um período anterior da história e não será capaz de oferecer o incentivo, a credibilidade, as ferramentas ou as bases políticas para ter um papel efetivo na economia sem fronteiras dos dias atuais.

Barazal (1998) destaca a questão de forma ainda mais enfática quando afirma que o mundo atual está submetido a algumas estruturas mundiais de poder que decidem sobre o destino de vários estados nacionais, o que promove uma séria crise de autonomia e de soberania para o sistema de estados nacionais.

Thomas et al. (1999) acrescentam que o papel dos estados nacionais diminuem conforme estes deixam de participar da imposição de taxas, tarifas e barreias ao comércio internacional. A redução do papel das nações-estado também colabora para permitir uma maior especialização de papeis tenha lugar, (Ohmae, 1995; e Anderson e Cavanagh, 1995).

Para Furtado (1998) o estado nacional, surgido como agente defensor dos interesses patrimoniais, evoluiu para assumir o papel de interprete dos interesses coletivos nacionais. O declínio do modelo de nações estado pode representar então, na visão deste autor, uma ameaça aos interesses das massas trabalhadoras, principalmente no que tange o nível de emprego e a concentração de renda.

Ainda segundo Ohmae (1995), o modelo mais natural atualmente seriam as regiões-estados, definidas como zonas econômicas naturais desenhadas independentemente das fronteiras nacionais. Os contornos de suas formas seriam definidos e

redefinidos permanentemente pelas demandas da economia global. Cada uma dessas regiões, clama o autor, irá compreender entre 5 e 20 milhões de consumidores, sendo grandes o suficiente para possuir mercados atraentes e permitir economias de escala, mais pequenas o suficiente para representar grupos homogêneos em relação ao comportamento e aos interesses.

Em outro trabalho, Ohmae (2000), o autor extrapola o modelo das regiões-estados, propondo que, em se tratando de empresas da chamada “nova economia”, qualquer consideração em torno de limites geográficos fica obsoleta e perde o sentido.

Abreu (1999), observando a ação da globalização sobre a oferta de bens e serviços, constata que o fenômeno inicialmente age sobre os mercados universalizando gostos, preferências e sensibilidade à preços, ou seja, existe inicialmente uma ação de homogeneização da demanda. Depois, como consequência, o mercado passa a permitir a oferta de bens e serviços mais padronizados. Finalmente, com a modificação no modo de operação das empresas a competição entre indústrias atinge uma escala mundial.

Todo esse processo de transformação do mercado, das empresas e da competição entre elas, está interrelacionado e alimenta a si mesmo.

Campbell (1993) destaca que a empresa multinacional, um dos propulsores da globalização, é também realimentada pelo próprio processo quando sofre pressão para se globalizar, modificando tanto as suas relações internas, como as externas.

Reforça-se daí o conceito de que a globalização atinge tanto o interior das empresas, em sua organização e funcionamento, quanto o exterior, na sua atuação e na relação com o mercado.

Ianni (1996) percebe que a globalização atinge as empresas flexibilizando os processos e a própria lógica de produção, para atender ao novo mercado mundial que se constrói.

Segundo Bartlett e Ghoshal (1992), a competição global faz com que as empresas busquem aproveitar as vantagens competitivas de todas as regiões do globo utilizando os insumos, estejam esses onde estiverem, para obter o melhor resultado.

Existe então, para cada processo produtivo globalizado, uma distribuição de papéis entre países. Alguns países concentram a pesquisa e a produção intelectual, outros produzem componentes e insumos e outros se encarregam de executar a montagem a baixo custo.

Porter (1990a) percebe que a diversidade das características competitivas internas de cada nação indica que, no futuro, cada nação será bem sucedida em um determinado conjunto de atividades. Em última instância ele conclui que o que possibilitará o sucesso de determinadas indústrias de um país será o dinamismo e a competitividade de seu mercado interno.

Yip (1995) mostra que a atuação global pressupõe uma cadeia de valor global onde as atividades: pesquisa e desenvolvimento, projeto, compra, manufatura, montagem, marketing, venda, distribuição e serviço sejam distribuídas em diversas localidades ao redor do globo.

Do ponto de vista da tecnologia esta rede internacionalizada de produção (*IPN - International Production Network*) representa, (Borras e Zysman, 1998; van Tulder e Ruigrok, 1998), a organização de uma rede de relações, internas e externas a

empresa, que possibilite o trabalho integrado em regiões diferentes do mundo das subsidiárias e das afiliadas de um empresa internacional.

Um exemplo é citado por Ortiz (1992), o carro esportivo Mazda Miata MX-5. O projeto foi desenvolvido na Califórnia com financiamento Japonês. O protótipo foi construído em Worthing, Inglaterra. A linha de montagem, por sua vez, foi dividida, parte nos Estados Unidos, parte no México usando componentes eletrônico desenvolvidos em Nova Jersey e produzidos no Japão.

Dessa forma, por exemplo, a pesquisa e o desenvolvimento devem estar localizados nas regiões onde existam fontes importantes de inovação tecnológica, presença de trabalhadores muito especializados e a baixo custo e, preferencialmente, consumidores exigentes em relação a tecnologia.

Na antiga União Soviética, por exemplo, empresas ocidentais encontram cientistas muito bem treinados que podem contribuir para a pesquisa e desenvolvimento de produtos comerciais, Yip (1995).

Sardenbreg (1996), estudando o caso do desenvolvimento chinês, destaca que no novo sistema de produção internacionalizado é a qualidade do desenvolvimento que permite o lançamento de produtos mundiais. Como qualidade de desenvolvimento ele entende: capacidade em pesquisa científica e tecnológica, desenho industrial, comercialização moderna e serviços estratégicos agregados.¹⁰

A descrição de Gorini (1998) do caso da empresa brasileira Smar parece comprovar que a “qualidade do desenvolvimento” permite um desenvolvimento contínuo e

¹⁰ Vale lembrar aqui que a China é, depois dos Estados Unidos e da União Soviética, o terceiro país do mundo a enviar veículos tripulados ao espaço.

duradouro. Trata-se de uma empresa criada em 1974 para fazer a manutenção das turbinas de usinas sucro-alcooleiras que hoje é uma das líderes mundiais em tecnologia de controle de processos industriais.

A redução das barreiras comerciais e a liberalização do fluxo de capitais permite a expansão de grupos multinacionais cujo controle acionário está, predominantemente, no primeiro mundo. Ou seja, na especialização mundial, o papel de prover capital cabe às regiões desenvolvidas.

Por exemplo, em Spers (1998), vê-se o caso de um grupo brasileiro, a Aracruz Celulose, que, seguindo uma tendência das indústrias intensivas em capital, vai buscar os recursos financeiros onde estes estão disponíveis, ou seja, nas bolsas de valores do primeiro mundo.

Para Porter (1990a) a capacidade competitiva de um país depende principalmente da capacidade de inovação de suas indústrias. Bartlett e Ghoshal (2000) também constatam que o sucesso de empresas globais emergentes está relacionado com as capacidades dessas empresas de desenvolver capacidades sofisticadas de pesquisa e desenvolvimento, distribuição ou marketing. Reforça Porter (1990b) que apesar de a busca pela estabilidade ter para as empresas um valor mais importante que a busca por mudanças e proteger velhas idéias parecer ser mais importante que criar novas, a fonte de vantagem competitiva é a inovação.

As grandes empresas que operam internacionalmente procuram transferir recursos, idéias e pessoas de forma cada vez mais intensa através das fronteiras, Kanter (1995).

É o princípio de buscar-se os recursos necessários, sejam eles materiais, de mão-de-obra, ou financeiros, no lugar do globo onde esses são mais abundantes e têm o menor custo.

Em Porter e Wayland (1995) e em Porter (1998) dá-se especial atenção a localização das empresas mais proeminentes de cada indústria no contexto mundial. O autor demonstra que existe uma tendência de agrupamento das empresas de uma dada indústria em certas localidades do globo. A produção dos diversos polos especializados é transacionada através das fronteiras.

Existem autores que estudam inclusive a transferência através das fronteiras de recursos intangíveis, tais como o posicionamento de marcas (Abreu, 1999; e Bucklet e Carter 1999) e as “competências críticas” das empresas (Conn e Yip, 1997; e Frenkel e Royal 1998).

Tendo situado o fenômeno da globalização em seus termos gerais a discussão, a partir de agora, tratará especificamente dos aspectos relacionados com as empresas, foco desta pesquisa. Entretanto, antes de prosseguir, se faz necessário formalizar a definição de “globalização” para o mundo das empresas.

Por tratar-se de conceito utilizado em diversas disciplinas a definição do termo é bastante difusa. Mesmo dentro da administração constata-se a inexistência de consenso à respeito desta definição.

Nota Randolph (1990) que desde meados da década de 80, a academia da administração, assim como a literatura dirigida a administradores profissionais, referem-se à *companhias globais, estratégias globais, gerentes globais* e assim em

diante, sem existir no entanto consenso quanto ao significado desses termos que foram vulgarizados.

Para este estudo, adotar-se-á então a seguinte definição:

A globalização é o conjunto de transformações vividas pelas empresas em consequência 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.

Esta definição emerge da compilação daqueles conceitos, dentre os apresentados nesta primeira parte da revisão do conteúdo teórico, que se relacionam diretamente com o domínio da administração de empresas.

A construção desta definição representa também o primeiro dos objetivos intermediários: “(a) Definir o fenômeno da globalização do ponto de vista da pesquisa em administração.”

Fazendo-se rápida observação com respeito a definição construída, pode-se perceber que ela se refere à mudanças, literalmente, a um “conjunto de transformações”.

Estudar o reflexo nas empresas dessa novas transformações simultâneas, que as conduzem para um futuro desconhecido, é o foco desta pesquisa. E essas transformações, como visto, são extensas. A humanidade nunca produziu e compartilhou tanto conhecimento, o ritmo da evolução nunca foi tão acelerado e o

mundo nunca pareceu ser tão pequeno.

As organizações estão agora desafiadas a se lançarem nesse oceano desconhecido.

3.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Vem do item anterior que a globalização será aqui considerada como um conjunto definido de transformações vividas pelas empresas. O presente item pretende identificar como essas transformações se refletem na internacionalização das empresas.

Antecipando alguns dos aspectos da análise isolada de cada parte do fenômeno da globalização, tal como definido para o estudo, e de sua relação com a internacionalização das empresas tem-se:

- (a) O fortalecimento das organizações transnacionais¹¹ inclui o fortalecimento das empresas internacionais, independente de como estas sejam classificadas;
- (b) Avanços na tecnologia da informação facilitam a internacionalização das empresas, tanto por facilitar a operação interna de cada unidade quanto por possibilitar uma descentralização integrada e facilitar a comunicação com o mercado;

¹¹ Entendidas aqui de forma genérica, tal como em Bull (1977), não confundir com “empresas transnacionais”.

- (c) A liberalização dos fluxos de capital, informação e bens permite, e em alguns casos justifica, a internacionalização das empresas que podem acessar novos mercados e novas fontes de recursos; e
- (d) A homogeneização dos mercados mundiais reduz as dificuldades de expansão para os competidores que primeiro se internacionalizam e, posteriormente, obriga os demais competidores a fazer o mesmo.

Iniciando a observação do tema, investiga-se aqui quais são os níveis de internacionalização das empresas.

Boone e Kurtz (1998) caracterizam três níveis genéricos diferentes de internacionalização de empresas: exportação, acordos contratuais (como *franchising*, licenciamento e sub-contratação) e investimentos internacionais diretos (como aquisições, *joint ventures* e divisões estrangeiras).

Esses três níveis são crescentes em envolvimento e em risco. Entende-se também que eles sejam subsequentes na internacionalização da empresa, ou seja, o natural é que o processo se inicie com exportações para depois evoluir para acordos contratuais e finalmente para divisões estrangeiras.

Outros autores desenvolvem escalas mais detalhadas. Samli et al. (1993), por exemplo, relacionam 13 diferentes estágios específicos de internacionalização e formas de acesso a mercados estrangeiros. Que vão desde se fazer representar por um grupo de *trade* de comércio exterior, até a criação de uma subsidiária estrangeira com gerência própria.

Para Zazo e Benito (1999), que estudam a internacionalização das empresas espanholas, um dos modelos de classificação da internacionalização das empresas mais importantes é o "modelo de Uppsala", ou modelo da escola sueca, estabelecido na década de 70. Esse modelo compreende apenas quatro etapas: (1.) exportação esporádica; (2.) exportação mediante agente comercial; (3.) venda através de filiais próprias de comercialização; e (4.) Estabelecimento de filiais de produção e comercialização.

Morgan et al. (2000) ressaltam que, ao contrário de simplesmente repetir os padrões domésticos de ação, as empresas quando se internacionalizam devem executar um série de atos complexos e por vezes contraditórios.

A familiaridade com aspectos particulares da cultura do mercado a que se destina o produto também aumenta de acordo com o nível de internacionalização. Empresas exportadoras, por exemplo, sofrem do que pode ser chamado de "miopia de marketing internacional" por não conhecer de perto grande parte de seus consumidores finais.

Bartlett e Ghoshal (2000), citam o exemplo dos dirigentes da Samsung coreana que ficaram surpresos ao constatar, *in locus*, que a sua marca não era reconhecida como uma marca de qualidade nos Estados Unidos. A cultura da organização e o posicionamento da marca na Coreia impediam que as verdadeiras causas do pequeno *market share* da empresa nos Estados Unidos fossem percebidas durante muitos anos.

A cultura nacionalista que serviu de base para a construção do conglomerado (um dos chamados *chaebols*) não permitia que seus indivíduos percebessem que o "made in Korea", por si só, trazia uma percepção negativa de qualidade. A origem da

marca, como ressaltado por pesquisadores que estudam o “efeito da nacionalidade da marca”¹² (e.g. Schefer; 1997) influenciava negativamente a sua percepção no mercado norte-americano.

De qualquer maneira, mesmo com os problemas de percepção da marca a Samsung viveu na década de 80 um crescimento internacional espetacular. O economista Luiz Beluzzo, em Viana (1997), cita o caso desta empresa para justificar a necessidade de expandir a operação para mercados externos: “Em 1980 o grupo Votarantim tinha o mesmo faturamento da Samsung coreana. Hoje [1997] tem US\$ 5 bilhões e a Samsung tem US\$ 50 bilhões. A distância é explicada pelo fato de o grupo coreano ter saído pelo mundo e conquistado mercados.”

Tomando-se em conta os níveis de internacionalização que são o foco do estudo — aqueles das empresas multinacionais e globais — vai-se perceber que estes são os mais adiantados, relacionados com investimentos diretos no estrangeiro e, a grosso modo, distribuição de poder de decisão.

Observando-se ainda os casos genéricos, pode-se identificar alguns dos caminhos que levam à internacionalização das empresas.

Hamill (1993), Andersen et al. (1997) e Segal-Horn et al. (1998) citam alguns modos básicos combinando-os chega-se aos seguintes casos gerais:

- a. **Seguir os clientes domésticos:** Quando o “lugar de marketing” (*marketplace*) de clientes se internacionaliza, as empresas fornecedoras de componentes ou serviços têm a oportunidade de internacionalizar-se também;

¹² No original: *country of origin effect*.

- b. **Fornecer para multinacionais:** A relação iniciada localmente de fornecer para uma empresa multinacional pode criar oportunidades de internacionalização pela adoção de um sistema de suprimento global.
- c. **Internacionalização independente:** Caso que envolve o maior risco, acontece quando uma empresa, buscando aumento de escala, redução dos riscos inerentes a uma operação única ou melhora na rentabilidade, se lança no mercado internacional independentemente de contatos prévios com outros atores.
- d. **Formação de bloco econômico:** Oportunidade que surge quando o país de origem de uma empresa é incluído em um bloco econômico.
- e. **Envolvimento em fusão, aquisição ou aliança estratégica:** A empresa é envolvida em uma fusão ou aquisição onde empresas atuantes em mercados distintos se unem.

Em todos os casos citados aqui, a internacionalização aparece como uma escolha da empresa, ou pelo menos como uma oportunidade aproveitada pela empresa. Existem no entanto autores que destacam que a internacionalização pode tanto ser o resultado de uma escolha da organização como de uma contingência.

Czinkota e Ronkainen (1995), por exemplo, reconhecem um grupo de motivações “proativas” e outro de “reativas” para a internacionalização da empresa, indicando que a internacionalização se dá por escolha, mas também por contingência. Yip (1989) entende que todo o movimento no sentido de “tornar a empresa global” é contingencial e imposto por fatores externos.

Em um exemplo descrito na literatura brasileira, Troccoli (1999), estuda o caso da transformação da competição na indústrias de sucos cítricos. Diante da ameaça dos Estados Unidos se tornarem auto-suficientes e exportadores de suco em um futuro próximo, vários grupos instalados no Brasil procuram parcerias externas para diversificar os seus produtos e mercados ou ainda, passaram a adquirir propriedades e plantas de beneficiamento na Florida. Zioni (1999) cita que 30% do suco produzido nos Estados Unidos é produzido por empresas brasileira e complementa que outro motivador para a instalação nos Estados Unidos foram as taxas sobre importação estabelecidas, que eram, algumas vezes, mais elevada que o preço original do suco brasileiro.

Segundo o relato a oportunidade de internacionalização só foi percebida quando a organização se viu ameaçada. Os grupos produtores de sucos cítricos perceberam que o investimento em pomares fora do Brasil diluiria os riscos. A proximidade com os grandes mercados consumidores permitiria ainda, em um segundo momento, o desenvolvimento de marcas para a distribuição dos produtos o que, para empresas que antes se limitavam a exportar commodities, representa uma verticalização para a frente, no sentido em que se agrega mais valor ao produto.

Os casos de empresas que por contingência acabam identificando oportunidades de expansão internacional parece ser o mais freqüente no Brasil.

Brasil et al. (1998) diz: “... a internacionalização, principalmente no Brasil, é um fato contingencial, muitas vezes não planejada por antecipação...” e cita o caso da Biobrás que, no final dos anos 70, ao ver-se acuada no Brasil pelo seu principal concorrente, o laboratório dinamarquês Hala, buscou saídas no mercado externo.

Peres (1996) cita um outro exemplo, o caso da Multiplan investindo em Portugal devido à retração do mercado nacional na segunda metade da década de 80.

Essa discussão antecipa um aspecto que será visto mais adiante para o caso específico das empresas que se tornam “empresas globais”. Trata-se de saber se a transformação é resultado de modificações internas da empresa ou se resulta da transformação do ambiente competitivo no qual ela se insere.

Havendo percebido alguns dos aspectos básicos da internacionalização das empresas é interessante identificar agora alguma das formas de abordagem teórica adotadas para tratar o tema.

3.3 ROTAS DE INVESTIGAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Antes de introduzir a questão do processo específico da “transição de multinacional para global” vivida pelas empresas, faz-se necessária uma breve verificação de quais são as principais rotas de investigação adotadas pelos estudiosos da administração para abordar a questão.

A revisão da bibliografia revela, dentro da administração, algumas rotas de investigação da internacionalização das empresas. Entre elas existem duas que se destacam.

Alguns autores, como Bartlett e Ghoshal (1989), Ghoshal e Nohria (1993) e Collis (1991), realçam aspectos estruturais das organizações. A análise baseada na estrutura organizacional tipicamente define séries de tipos diferentes de

companhias internacionais segundo suas características internas. Entre essas estará a “empresa global”, representada por seu conjunto específico de atributos. A idéia básica é que, observando o interior de uma organização, seja possível identificar se ela é uma companhia global ou qualquer outro tipo de companhia internacional.

A segunda corrente principal de investigação, mais próxima da lógica da administração estratégica, considera os padrões da competição e as características do mercado para identificar o nível de internacionalização de uma indústria (Yip, 1995; Hout et al., 1982; Porter, 1990a; entre outros). Nesse caso, falar de “empresa global” ou de qualquer outro tipo específico de empresa internacional, deixa de ter significado pois são as estratégias competitivas, ou as abordagens de marketing, que podem ser globais; as companhias são meramente o resultado da ação das forças competitivas externas combinadas com suas decisões quanto ao posicionamento estratégico.

Na literatura estas duas perspectivas de observação são também identificadas como os estudos da estratégia da competição estando mais ligados à *IO economics*¹³, e os estudos ligados à estrutura das organizações estando mais próximos da ótica do *resource-based*,¹⁴ (Zou e Cavusgil; 1996).

Thomas et al. (1999) entendem que a abordagem das “*core competencies*” é uma derivação da abordagem *resource-based*.

¹³ *IO Economics*, ou simplesmente *IO*, é o ramo da economia dedicado ao estudo das organizações industriais. A perspectiva de observação enfatiza a análise externa da competição, um exemplo típico deste enfoque é o modelo das cinco forças de Porter, Azevedo et al. (1999).

¹⁴ A perspectiva *resource-based* percebe a companhia como um conjunto único de recursos, tangíveis e intangíveis. A origem desta perspectiva remonta ao clássico “The Theory of the Growth of the Firm” de Edith Penrose, 1959.

As duas formas de investigação são separadas por Campbell (1993) quando ele identifica que a globalização altera tanto as relações *intra-firma* como as relações *extra-firma*. As modificações *intra-firma* são basicamente mudanças na estrutura organizacionais e podem ser o resultado de nova tecnologia de informação, novas formas de organização ou plantas de produção mais eficientes. As relações *extra-firma* são modificadas por mudanças em segmentos de mercados ou por transformações na natureza da competição.

O que Campbell apresenta, na realidade, é uma solução elegante para evitar responder o que vem primeiro, a companhia global ou a competição global. O autor combina as duas formas de observação destinando maior importância a uma delas. Neste estudo as duas perspectivas serão também combinadas.

Zou e Cavusgil (1996), buscando integrar diversas abordagens estratégicas em um único “*framework*”, corroboram a opção por combinar os pontos de vista quando concluem em seu estudo que os fatores externos do fenômeno da globalização e os fatores internos das empresas não podem ser analisados separadamente sob pena de se desenvolverem teorias e formulações estratégicas ineficientes.

Collis (1991), analisando a competição global sob a ótica da *resource-based analysis* também entende, na conclusão de seu estudo, que ambas as perspectivas, *resource-based* e *IO-Economic*, são necessárias para compreender a problemática da estratégia de empresas internacionais.

Da combinação das duas rotas dominantes de investigação surge um paralelo importante, descrito a seguir, que compõe um dos alicerces do estudo.

Se for considerada a perspectiva dos estudos organizacionais, temos que “empresas multinacionais” estão sendo transformadas em “empresas globais” (Bartlett e Ghoshal, 1989; Ghoshal e Nohria, 1993; Keegan, 1995; dentre outros). Por outro lado, segundo a perspectiva da estratégia de competição, há um consenso entre os autores que a estratégia está mudando de “multi-doméstica” (ou multinacional) para global (Randolph, 1990; Yip, 1995; Hout et al., 1982; e outros).

O movimento combinado da transição de empresa multinacional para empresa global e de estratégia multi-doméstica para global é o foco do presente estudo e será, a partir daqui, referido simplesmente “transição de multinacional para global”.

Reforçando o contexto particular do estudo, observa-se que a literatura publicada, independentemente da perspectiva dominante adotada, tende a analisar as diversas classificações de empresa (ou estratégia) internacionais como elementos estáticos, negligenciando os aspectos dinâmicos da questão.

A linha de investigação adotada, ao contrário, enfatiza exatamente a dinâmica da transformação entre os estados estudados. Melhor caracterizando, e tal como visto na metodologia, o foco recai sobre os aspectos dinâmicos da transição de multinacional para global.

O desenvolvimento da revisão da bibliografia, que é a base da pesquisa proposta, vai melhor caracterizar a transição estudada.

3.4 O DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DAS EMPRESAS GLOBAIS

Cabe aqui, antes de tratar dos estados da transformação estudada, uma breve revisão de como o estudo das empresas globais se desenvolveu na administração.

As contribuições dos diversos autores se configuram como algumas linhas de trabalho mais completas (como os trabalhos de Bartlett e Ghoshal, de Yip, de Porter ou de Omaha) e também de contribuições pontuais relevantes, que ampliam a diversidade das abordagens.

Vai-se procurar aqui apresentar brevemente o desenvolvimento das linhas de estudo que mais contribuam para o foco da pesquisa enfatizando ora a cronologia das ações, ora a trajetória de um autor específico.

Um trabalho muito referenciado, e que pode ser considerado aqui como marco inicial para o estudo das empresas globais, tal como dito por Campos e Muriel (1997), é o “*The Globalization of the Markets*” de Theodore Levitt, publicado em 1983.

Antes de Levitt (1983) os autores da administração quando estudavam as empresas internacionais tratavam das multinacionais. Muitos elementos importantes foram herdados daquela época como o chamado *integration-responsiveness framework* (ou *IR framework*), utilizado por exemplo por Bartlett e Ghoshal (1989). Roth e Morrison (1990) citam que esse *framework* representou uma conceituação dominante para o estudo da estratégia no contexto internacional expressa principalmente pelos trabalhos de Prahalad (1975) e Doz (1976).

Para Morgan et al. (2000) a aplicação da *IR framework* se tornou usual pois representa um balanço que é crítico para as multinacionais. O balanço entre se maximizar o atendimento das necessidades locais do mercado e se maximizar a eficiência das operações mundiais pelas economias de escala e de escopo.

A questão básica estava em verificar como as empresas multinacionais, enfrentando os concorrentes domésticos, poderiam ser capazes de superar as dificuldades derivadas das demandas locais (relacionadas principalmente com as imposições dos diversos governos) sem com isso deixar de aproveitar as vantagens competitivas da atuação multinacional.

Levitt (1983) faz uma análise baseada na economia de escala proporcionada por mudanças no mercado mundial. Ele destaca que avanços nas tecnologias de comunicação e de transporte e aumento da mobilidade no plano mundial colaboram para a homogeneização dos mercados. O autor conclui daí ser tipicamente uma estratégia global a de se criar produtos padronizados para diversos mercados mundiais e adotar programas de distribuição padronizados, maximizando economias de escala.

Essa é a percepção básica que diferencia a atuação global da multinacional e que surgiu como ponto de partida também para outros autores como Hout et al. (1982), Bartlett e Ghoshal (1989), Porter (1990a), Yip (1995) e outros.

Em Hout et al. (1982), "*How Global Companies Win Out*", os autores (Hout, Porter e Rudden) analisam casos de competição global e diferenciam os regimes competitivos multinacional e global.

Hamel e Prahalad (1985) assim como Hout et al. (1982) complementam o ponto de vista de Levitt (1983) adicionando outras características à estratégia global típica. A sinergia entre as diversas operações é analisada em maiores detalhes, percebe-se a necessidade de movimentos de dissuasão de entrada e do aumento das práticas de inter-financiamento¹⁵ entre mercados e linhas de produtos que, admite-se, não podem ser lá tão homogêneos assim.

Opondo-se a visão inicial de Levitt (1983) estão Quelch e Hoff (1986) que enfatizam a necessidade das empresas globais responderem localmente. Diversos autores passam então a “dizer não” a padronização pura. Prega-se o famoso chavão “*think global but act local*”. O conceito se complica. Exemplos de empresas globais puras são raros e, no mundo real, percebe-se que uma corporação internacional eficiente ainda não pode abrir mão das práticas “localistas” das empresas multinacionais típicas, descentralizadas por definição. O “global puro” parece indicar um conceito *naïf* demais para o mundo real que não é integrado ou homogêneo e sim dividido em países.

Yip (1989) destaca esta contradição em “*Global Strategy... in a world of nations?*”, onde os méritos relativos das estratégias global e multi-doméstica são discutidos e avaliados. O autor delinea uma tipologia normativa que caracteriza a globalização das empresas como uma contingência imposta pelas forças externas do mercado e da competição das indústrias.

Diante do impasse do “o que é global” surgem Bartlett e Ghoshal com o intuito de por ordem na falta de consenso quanto às definições básicas da disciplina. A série de estudos conduzidos por eles (1987a, 1987b e 1989) representaram um marco

¹⁵ No original: *cross-subsidy*

para a literatura da globalização na administração. Nove empresas de três países foram investigadas a fundo. Os autores fizeram uso de entrevistas, questionários e análise de documentos para investigar como essas empresas operavam no ambiente internacional.

Baseados nos resultados, os pesquisadores desenvolveram uma tipologia onde quatro tipos de organizações são adotadas pela gerência de negócios internacionais. A estes tipos organizacionais deu-se os nomes: internacional, multinacional, global, e transnacional.

Em Bartlett e Ghoshal (1987a) a capacidade organizacional surge como principal limitador do desenvolvimento das empresas globais. A possibilidade de otimizar a utilização dos recursos do globo parece constrangida pela dificuldade de integrar globalmente as diversas operações.

Em Bartlett e Ghoshal (1987b) delinea-se a solução para superar essa limitação, é a chamada organização transnacional, com habilidade para lidar com a crescente complexidade do ambiente internacional.

O trabalho de 1989, *“Managing Across Borders: The Transnational Solution”*, é um livro que consolida os resultados da investigação e suas conclusões.

Leong e Tan (1993) ressaltam que a tipologia resultante, apresentada em Bartlett e Ghoshal (1989), representa uma importante contribuição por haver delineado mais claramente a evolução, a estrutura e a orientação dos tipos organizacionais propostos. Para Crainer (1999) o estudo de Bartlett e Ghoshal foi publicado quando o entendimento do fenômeno da globalização, para os administradores, ainda estava em sua infância.

Para este estudo as definições de Bartlett e Ghoshal serão o ponto de partida para as definições dos estados inicial e final da transição.

O “*Triad Power - The Coming Shape of the Global Competition*”, de 1985, pode ser considerado como a primeira contribuição de Kenichi Omahe para o estudo da globalização das empresas. Ele identifica as semelhanças entre os consumidores de segmentos de mercados nos países da chamada triade – EUA, Europa e Japão. A companhia global passa a ser aquela que tem posições competitivas fortes nos três mercados.

A linha de contribuição do autor passa a se desenvolver explorando os aspectos culturais internos das organizações. Em Omahe (1985) prega-se que o sucesso na competição global passa pela “internalização”¹⁶ de suas vantagens funcionais.

Trabalhos recentes do autor, *e.g.* Omahe (2000), exploram os desdobramentos da globalização das empresas e o surgimento da chamada “nova economia”.

A contribuição de Michael Porter se desenvolve pelo estudo da estratégia competitiva internacional.

Aplicando a ótica da análise das estratégia competitivas, o seu estudo “*The competitive Advantage of nations*” (Porter, 1990a) é o marco mais importante de sua obra para os estudos da competição internacional. Este livro, resultado de quatro anos de estudos dos padrões de competição de dez países, aborda o aspecto da competitividade das regiões aplicada às nações, através da tipologia do “*diamond of national advantage*”, derivada de conceitos anteriormente desenvolvidos pelo autor. Seu resultado mais importante é mostrar que, ao contrario da crença dominante, as

principais fontes de competitividade não são os custos laborais, as taxas de juros, as taxas de câmbio e a economias de escala, mas sim as características como a inovação consistente, a forte competição no mercado interno e a exigência do mercado de origem.

Em “*Clusters and Competition*”, apresentado em 1991 e reeditado em Porter (1998) o conceito de *clusters*, já abordado em Porter (1990a), é explorado. *Clusters* são definidos como concentrações geográficas onde estejam conectados empresas, fornecedores especializados, prestadores de serviço, entidades de indústrias relacionadas e instituições associadas que atuem em um determinado ramo de atividade competindo e cooperando entre si. O autor mostra então a importância dos *clusters* para prover competitividade global a determinados países.

Em Porter e Wayland (1995) o autor analisa outros casos de competição global e desenha uma tipologia geral para análise da estratégia global derivada da cadeia de valor.

Kim e Mauborgne (1993a; 1993b) desenvolveram estudos importantes sobre a *interface* entre matriz e subsidiárias de multinacionais, investigando principalmente a eficácia da concepção e da execução de estratégias globais. Os autores consideram que os estudos publicados até então eram importantes para definir “quais” eram as dimensões de uma estratégia global eficaz, mas não ajudavam muito a saber “como” as empresas podiam conceber e executar as estratégias globais.

Usando as bases da *procedural justice*, campo de estudos que combina psicologia social e direito, Kim e Mauborgne verificam em cinco anos de pesquisa quais são os

¹⁶ No original *insederation*

mecanismos eficientes de conceber a estratégia global, conquistar o comprometimento das subsidiárias, executar o planejamento estratégico e avaliar o desempenho das subsidiárias.

Não foram, certamente, citados aqui todos os trabalhos importantes publicados sobre o tema do estudo. Entretanto, de acordo com a revisão da bibliografia, os trabalhos brevemente citados fazem parte das bases do estudo das empresas globais.

Uma tendência interessante que foi notada na investigação preliminar da bibliografia é que as contribuições mais sedimentadas do campo de estudo, anteriores ao início dos anos 90, são as que definem as bases do campo de estudo das empresas globais. As contribuições mais recentes tendem a reforçar as bases e detalhar os conceitos mais do que questionar o que foi estabelecido.

A maturidade do campo de estudo, no entanto, parece que ainda não foi atingida. Para Zou e Cavusgil (1996), por exemplo, a literatura ainda carece de uma base teórica comum para os estudos da globalização na administração. Para eles conceitos ambíguos e confusos desencorajam a aplicação do conhecimento disponível.

3.5 A TRANSIÇÃO DE MULTINACIONAL PARA GLOBAL, SEUS MOTIVADORES E LIMITADORES

Sem ainda entrar no mérito da definição formal de “empresa multinacional” e “empresa global” pode-se citar aqui alguns aspectos relevantes da transição entre estes modelos.

Os estudos de Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987b e 1989) indicam que exista um sentido natural de evolução onde a organização internacional se torna multinacional, essa se torna global para, finalmente, chegar a transnacional.

Hout et al. (1982), que investigam diversos casos de indústrias que atravessaram a transição entre multinacional e global, percebem esse mesmo sentido de evolução, (de internacional para multinacional e daí para global). O mesmo se dá segundo Campbell (1993) e Keegan (1995).

Para Randolph (1990) a estratégia multi-doméstica das multinacionais funcionou quando o mundo era um lugar mais simples, as nações mais insulares. Naquela época a perspectiva etnocêntrica funcionava¹⁷. Nos dias de hoje, continua o autor, aquelas empresas que continuarem atuando desta forma irão fracassar. Para Bertrand (2000) até as empresas com um escopo de atuação multinacional são levadas a perseguir objetivos globais devido a mudança no panorama da competição.

¹⁷ Será visto mais adiante que a visão “policêntrica” é mais própria das multinacionais em seu estado mais desenvolvido do que a visão “etnocêntrica”.

Para Boone e Kurtz (1998) as empresas multinacionais têm se transformado em corporações globais refletindo a interdependência das economias mundiais, o crescimento da competição internacional e a globalização dos mercados.

Segundo Yip (1995) modificações recentes e previstas indicam que em muitas indústrias a estratégia global passará a ser melhor sucedida que a multi-doméstica. Conforme estas modificações avançarem pode-se esperar que as empresas que não adotarem uma estratégia global deixarão de existir.

Existe, portanto, um consenso entre a visão de diversos autores quanto a ocorrência da transição de multinacional para global.

Pode-se aproveitar este momento, já citados os trabalhos de Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987b e 1989), para, focando apenas o tipo de marketing operado pelas empresas, retornar um pouco para o processo de internacionalização como um todo. Keegan (1995) faz uma leitura do trabalho de Bartlett e Ghoshal para reduzir as estratégias de marketing a cinco grupos:

- a. **Marketing doméstico:** orientado apenas ao mercado de origem;
- b. **Marketing de exportação:** orientado à mercados externos e baseado na produção no próprio país de origem, deve estudar cuidadosamente os mercados-alvo;
- c. **Marketing internacional:** vai além do marketing de exportação tendo maior envolvimento com os mercados-alvo, procura evitar intermediários e pode comercializar bens produzidos por terceiros em outros países;

- d. **Marketing multinacional:** inicia-se buscando melhor adaptar a experiência e os produtos para os diversos mercados, percebe as diferenças e circunstâncias únicas de cada mercado adaptando a sua forma de marketing para cada um deles o que resulta em descentralização; e
- e. **Marketing global/transnacional:** Procura identificar o que é culturalmente universal e o que é único de cada mercado para buscar penetração em muitos mercados com mínimas modificações em sua ação de marketing.

Pode-se perceber daí uma hierarquia de complexidade entre os enfoques que sugere a seguinte trajetória típica para o desenvolvimento da internacionalização do marketing:

A empresa opera localmente de forma bem sucedida a ponto de ser capaz de, ou é obrigada a, aproveitar uma oportunidade de expansão iniciando a exportação de seus produtos.

Ela passa a exportar e pouco a pouco vai se tornando mais comprometida com os mercados de destino, tendendo a se tornar cada vez menos dependente da estrutura inicial.

Este comprometimento acaba gerando uma descentralização das suas atuações de marketing e a empresa passa a repetir em diversos mercados estruturas de atuação independentes e com características próprias.

Finalmente, o desenvolvimento dessa ação e o enfraquecimento das distinções entre os mercados nacionais, tal como já citado (e.g. Czinkota e Ronkainen, 1995), pode permitir que oportunidades de comercialização de produtos com as mínimas adaptações para promover a reunificação da estrutura de marketing em uma forma diferente daquela desenvolvida no mercado original.

A análise de casos descritos na literatura mostra que essa trajetória simplificada é seguida por várias grandes empresas.

A empresa Gillette, por exemplo, em relação a unificação de sua linha de produtos, passou do enfoque de marketing multinacional para o enfoque global/transnacional, segundo a nomenclatura de Keegan (1995). A Gillette entre o final dos anos 80 e meados dos anos 90, buscou se reposicionar partindo de uma organização multinacional clássica para agora se auto descrever como “empresa global”, Kanter (1995).

As suas linhas de produtos de “classe mundial” são comercializadas em praticamente todos os países do mundo e nenhum dos produtos que não fazem parte dessa classe são tratados como produtos do *core-business* da empresa.

Yip (1995) identifica que assim que as empresas se internacionalizam elas usualmente oferecem os mesmos produtos com que abastecem o seu mercado doméstico para outros mercados, sem adaptá-los e sofrendo as conseqüências.

Verificando outras fontes percebe-se que este enfoque é típico das empresas com origem norte-americana. Aliás, em um estudo posterior, Yip et al. (1997), o autor verifica que a nacionalidade de origem da empresa tem influência importante no

modo como as estratégias internacionais são utilizadas, diferenciando empresas norte-americanas, européias e japonesas

Morgan et al. (2000) desenvolveram um estudo que de certa maneira complementa o estudo de Yip et al. (1997). Esses autores estudaram detalhadamente aspectos comparativos entre empresas de três grupos de nacionalidades (norte-americanas/britânicas, alemãs e japonesas), considerando basicamente três aspectos: a internacionalização do financiamento, o modo de coordenação da gerência e o modo de coordenação do sistema de trabalho.

Yip et al. (1997) vão constatar, investigando 63 grandes empresas que operam mundialmente, que a abordagem de mercado que elas adotam são estatisticamente diferentes e influenciadas pelo processo de desenvolvimento histórico de cada das três regiões estudadas.

A empresas européias, por exemplo, foram as primeiras a se internacionalizarem, ainda dentro do processo de colonização, no início do século XIX. Período de dificuldades de transporte e de comunicação e de barreiras e incertezas para o comércio, a abordagem típica era subsidiárias com grande autonomia. A herança é que as empresas européias são orientadas a ação multi-doméstica, administrando enormes quantidades de marcas locais e hoje têm dificuldades em integrar as suas operações.

Um exemplo de empresa européia que opera enorme quantidades de marcas posicionadas diferentemente em diversos países é a suíça Nestlé, Yip (1995).

Morgan et al. (2000) complementam constatando que, no caso específico das empresas alemãs, normalmente elas tendem a ampliar o foco de atividades quando

saem da Europa. Para esses autores fica evidente que para parte das empresas alemãs a internacionalização é também uma estratégia para buscar modificar parte dos fundamentos de suas formas de ação.

A chave para entender a abordagem típica das empresas norte-americanas, segundo Yip et al. (1997), está em seu enorme mercado interno. A operação internacional da empresa tende a ser tratada a parte e o composto de marketing é usualmente sub-adaptado para os outros mercados. A orientação ao mercado interno também dificulta o posicionamento global dessas empresas.

Vai-se ver adiante, no caso da entrada do detergente “Cheer” da Procter & Gamble no Japão, que a questão da sub-adaptação aos mercados quando se trata de empresas norte-americanas chega a ser caricatural.

O caso das empresas japonesas, últimas a se internacionalizarem, mostra que a atuação dessas ainda é muito influenciada pelo modelo basicamente exportador adotado até recentemente. Na realidade, segundo Morgan et al. (2000), as empresas japonesas só instalaram subsidiárias fora do território japonês quando barreiras comerciais impediram a exportação.

As grandes empresas japonesas são centralizadas e a aparente independência das subsidiárias é, segundo Yip et al. (1997), irreal. Os dirigentes das subsidiárias atuam menos como executivos independentes e mais como representantes de suas matrizes, mesmo se no chão de fábrica a empresa pareça desenvolver-se independentemente da matriz.

Sendo as últimas a se internacionalizarem as empresas japonesas foram as que, desde o princípio, adotaram modelos estratégicos mais próximos daqueles aqui

percebidos como globais. Segundo Palich e Gomes-Mejia (1999) o modelo de estratégia global vem sendo historicamente aplicado com sucesso por empresas japonesas, tal como Toyota, Canon, Komatsu e Matsushita, o que incitou empresas norte-americanas a também adotar este modelo.

A análise de Morgan et al. (2000) mostra ainda, para as empresas japonesas, diversas outras características que, conforme será visto mais adiante, coincidem com as características típicas das empresas globais, como por exemplo: a avaliação financeira se faz em relação ao grupo todo e não em relação a cada operação; a transferência de grande número de expatriados japoneses em todos os níveis das empresas gera uma cultura organizacional básica bastante homogênea em todo o grupo; as linhas de produto são mundiais e pouco adaptadas aos mercados; e o comando estratégico, assim como atividades estratégicas como a pesquisa e o desenvolvimento, são centralizados na matriz.

Para Randolph (1990) as empresas multinacionais simplesmente assumiram que se os produtos vendiam bem em seus mercados de origem estes também seriam bem sucedidos em outros mercados. Esta suposição permitiu bons resultados mais muitas vezes demonstrou que tinha lá as suas limitações. Este enfoque poderia ser considerado, como visto em Yip et al. (1997), um enfoque tipicamente norte-americano.

Um exemplo. Quando a norte-americana Procter & Gamble lançou o detergente para roupas Cheer no Japão ela utilizou a mesma formulação química e a mesma comunicação que utilizava nos EUA, comunicando basicamente que o produto poderia ser utilizado em uma ampla faixa de temperaturas. O lançamento foi um fracasso. Os japoneses davam grande importância à capacidade amaciante dos

detergentes e não precisavam de detergentes que funcionassem em temperaturas diferentes.

A P&G, depois de grandes perdas, modificou a composição do produto e, orientada por profissionais japoneses, redefiniu o enfoque da comunicação, Yip (1995).

Voltando agora para a última etapa da internacionalização, a transição de multinacional para global, pode-se investigar quais são os motivadores que induzem a essa transição.

Para Hamel e Prahalad (1985) a motivação típica para a busca de uma atuação global resulta de dois fatores: (1.) o volume mínimo necessário para atingir eficiência operacional não pode mais ser obtido nos diversos mercados separadamente; e (2.) o mercado internacional aceita uma mínima padronização dos produtos.

A primeira “motivação” de Hamel e Prahalad é a busca de escala global. A escala das operações independentes em cada mercado é pouco eficiente se comparada com a escala de todas as operações integradas. Essa argumentação coincide com a análise de Levitt (1983), que relaciona as mudanças dos mercados mundiais e as novas possibilidades de ganhos de escala.

A segunda “motivação” é um pré-requisito para a operação global. A operação global só pode acontecer quando o mercado internacional aceita ser tratado como um mercado minimamente uniforme. Omaha (1985) é um dos autores que primeiro chamou a atenção para o surgimento de segmentos globais de mercado com características iguais em países diferentes.

Hamill (1993), que estuda principalmente os casos de fusões aquisições e alianças estratégicas¹⁸ no contexto internacional, conclui que a motivação para tal deriva basicamente da busca de três fontes de vantagem competitiva: o acesso a linhas de produtos melhor posicionados, *portfolio* mais amplo de mercados atendidos e redução de custos pela partilha de elos da cadeia de valor.

O acesso a novos mercados e fortalecimento de linhas de produtos relacionam-se com a expansão da área de ação da empresa, aproximando-se da “primeira motivação” de Para Hamel e Prahalad (1985), a redução de custos relaciona-se com os ganhos de escala da operação internacional, referenciado em Levitt (1983) como motivação principal para a transição a um regime de operação global.

A transição só acontecerá se houver uma evolução na logística da organização, o que caracteriza, como veremos adiante, um dos pontos da chamada “integração global” tratada por Bartlett e Ghoshal (1989).

As vantagens relativas ao ganho de escala, alertam Hout et al. (1982), não advêm apenas de instalações industriais com maior capacidade, ou do volume de vendas em si, mas também da eficiência de uma rede de distribuição maior e com uma logística mais eficiente. Porter (*e.g.* 1990a) dedica esforços para em diversos estudos no sentido de questionar e revisar as fontes de vantagens competitivas no plano internacional.

Os ganhos de escala estão em toda a cadeia de valor, desde a pesquisa e do desenvolvimento até a comercialização e o serviço pós-venda.

¹⁸ No jargão desse campo de estudo: *MAAs* (*merges, acquisitions and strategic alliances*).

Mills (1997), por exemplo, cita o caso da união entre duas companhias de serviços públicos, a britânica *Northumbriam Water* e a francesa *Lyonnaise des Eaux*, que, mesmo havendo o governo inglês imposto uma redução de 15 por cento na tarifa do serviço, criou ganhos de escala de tal ordem que o grupo pode se expandir para outros países.

Para Abreu (1999) para permanecer competitiva a empresa multinacional passou a precisar de oferecer inovação a todo o mercado mundial simultaneamente, pelo menor preço possível.

Têm-se daí que grandes volumes mundiais de produção sejam especialmente adequados para aquelas indústrias que requerem altos níveis de investimento em pesquisa e desenvolvimento, como é o caso, por exemplo, da indústria farmacêutica e da indústria aeroespacial.

Para Kanter (1995) é a capacidade econômica que conta para o lançamento de produtos globais. Mercados isolados não são capazes de absorver os investimentos necessário para o desenvolvimento dos produtos que podem ser comercializados globalmente.

MacCormack et al. (1994), resumem coloquialmente a situação dizendo que as gigantes globais podem enterrar imensas somas de dinheiro em desenvolvimento de produtos que em seguida recuperam em múltiplos mercados. As empresas globais jogam “pesado demais” e tomam parcelas de mercado dos competidores locais. Para esses, quando não há um nicho para se esconder, a questão é: se tornar global, ser engolido ou cair fora.

Baixos custos de transporte em relação ao valor do produto irão também facilitar a existência de um regime de competição global. O custo de transporte não representa uma barreira importante para o comércio de equipamentos eletrônicos, por exemplo, mas pode ser uma barreira importante para o comércio de cerâmicas.

Hout et al. (1982) destacam ainda que não só o custo, mas também o tempo necessário para a distribuição pode ser uma barreira à globalização de uma indústria. Este o caso por exemplo das atividades subordinadas às mudanças na moda, como é a indústria do vestuário, e produtos de consumo não duráveis em geral.

Yip (1995) cita objetivamente os benefícios da globalização de uma indústria, ao seu ver: redução de custos, aumento da qualidade dos produtos e processos, fortalecimento da preferência do consumidor e ampliação da vantagem competitiva.

Em Barney (1997) a busca de ganhos de escala, primeiro motivador citado para a transição a um regime de atuação global é justificada pelas seguintes fontes potenciais de economia de escopo: acesso a novos consumidores para os produtos e serviços existentes; acesso a fatores de produção de baixo custo; desenvolvimento de novas competências centrais; ampliar as competências centrais atuais de outras maneiras; e gerenciar o risco da operação total da empresa.

Boone e Kurtz (1998) alertam para outras vantagens da transição para um modelo global relacionadas com a aprendizagem operacional e com o desenvolvimento das estratégias de marketing. Na realidade esse princípio é válido para internacionalização de forma geral.

Cita-se, por exemplo, que empresas que expandem as suas operações para além das fronteiras enriquecem a sua capacidade de entender o comportamento do consumidor, percebem formas alternativas de distribuição e travam conhecimento com novos produtos.

As informações geradas graças ao estabelecimento de operações de produção, distribuição ou de marketing em outros países representa, segundo Boone e Kurtz (1998), ganhos incalculáveis para as empresas.

Kim e Mauborgne (1993a), entretanto, definem aprendizado global como a capacidade da organização transferir o conhecimento desenvolvido em cada parte da rede global para a totalidade do restante da rede.

Buckey e Carter (1999) entendem que no final da década de 90 houve uma “explosão” de interesse na “gestão do conhecimento” dentro das empresas, e que este movimento se deu devido a competitividade global depender de como a empresa gerencia os seus recursos internos de conhecimento.

Bartlett e Ghoshal (2000), analisando casos de novos entrantes bem sucedidos na arena da competição global afirmam textualmente que: *“Empresas vencedoras desfrutam de sucesso em nível global porque aprenderam como aprender a partir do constante fluxo de novas exigências, oportunidades e desafios que a competição internacional traz”*.

Buscando um exemplo brasileiro pode-se citar o caso do grupo Sadia-Concórdia, segundo Furlan (1997), que sendo responsável por 60% das exportações brasileiras de carne, utiliza o *know-how* obtido fora do país para melhorar as suas operação no Brasil.

A aprendizagem certamente acontecerá independente do nível de internacionalização atingido pela empresa. Kanter (1995), no entanto, entende este fluxo de aprendizagem é para as empresas globais principalmente gerado como resultado da ação dos “cosmopolitas globais”, pessoas que desenvolvem a sua carreira em diferentes localizações e que transportam alternativas de um lugar para o outro. Eles são, segundo a autora, familiares com diversos lugares e permanecem atentos para distinguir as características locais, mas são capazes de observar para além daí porque estão ligados a outras regiões e movem-se entre os lugares.

Viu-se então que a mudança do modelo multinacional para o modelo global é motivada por diversos fatores. Entretanto esta transição não necessariamente representa uma tendência hegemônica para todas as indústrias.

Hout et al. (1982), por exemplo, sugerem que nem todos os negócios levam a uma competição global. Muitos negócios são multi-domésticos por natureza, e a concorrência acontece país a país. São casos típicos aqueles em que os produtos diferem consideravelmente de país a país, onde os custos de transporte são elevados e não exista ganho de escala que possa representar a um competidor global uma vantagem competitiva importante.

Segal-Horn et al. (1998) citam o exemplo da indústria de ferramentas que permanece extremamente fragmentada, onde empresas de pequeno ou médio porte produzem para os seus próprios países.

Segal-Horn et al. identificam também que, no setor de serviços, a indústria de varejo permanece fragmentada mesmo dentro de blocos econômicos, como é o caso do Mercado Comum Europeu.

Em Porter e Wayland (1995) os autores defendem que a natureza da competição internacional das diversas indústrias possam ser arranjadas em um espectro que varia de “indústria multi-doméstica” até “indústria global”. Nas indústrias multi-domésticas a competição acontece de país em país com pouca ou nenhuma ligação entre os diversos confrontos. Exemplos incluem grande parte das atividades de varejo, fabricação de peças metálicas, construção civil e diversos serviços. Nas indústrias globais a competição acontece em nível mundial. São exemplos: a indústria aeroespacial, eletrônicos de consumo e máquinas industriais.

Palich e Gomez-Mejia (1999) corroboram este ponto de vista. Em um extremo da escala estão as indústrias multi-domésticas por natureza e em outro estão as que são por natureza globais e que requerem aos competidores que as estratégias sejam integradas entre as operações.

Ou seja, percebe-se que algumas indústrias são mais propensas a uma atuação competitiva global do que outras.

Bertrand (1994) constata a existência de uma contradição na adoção do modelo global puro no que tange à estratégia de marketing global¹⁹. Pois, a padronização dos produtos em diversos mercados pressupõe uma homogeneidade nas necessidades dos consumidores. Desta forma ficam negligenciados os gostos e necessidades específicos dos consumidores que, tendo como base as teorias do comportamento do consumidor, são específicas e exigem serviços e produtos diferenciados.

¹⁹ Entendida aqui como a máxima padronização do composto marketing aplicado aos diversos mercados.

Essa constatação representa um limitador estrutural para a atuação global e traz a tona a questão colocada por Quelch e Hoff (1986), que pregam que as empresas devam sempre responder localmente.

Conclui-se então que a globalização de indústrias tem limites que são, basicamente, impostos pelas características do mercado de cada indústria.

Sendo assim, existira sempre uma opção acertada entre atuar globalmente ou de forma multi-doméstica?

Nem sempre. Yip (1995) alerta para o fato de que mais do que uma estratégia vencedora é possível para uma mesma indústria. Competidores globais podem ser bem sucedidos tendo como base as características da operação global enquanto operações multi-domésticas ou mesmo domésticas podem obter sucesso devido a outras características, esse é o caso, por exemplo, da indústria hoteleira.

Pode-se entender a interpretação do autor da seguinte maneira: na indústria hoteleira existe lugar para as grandes redes que oferecem serviços padronizados em todo o planeta servindo ao viajante que quer evitar surpresas e “se sentir em casa” em qualquer lugar do mundo. Da mesma maneira existe lugar para os hotéis cuja temática dominante é a de ser hotéis típicos da região onde estão, a estratégia multi-doméstica, ou mesmo doméstica, leva vantagem neste caso. O global e o multi-doméstico coexistem.

Para Randolph (1990) as organizações internacionais bem sucedidas devem buscar um balanço entre a perspectiva global e a flexibilidade do marketing local.

O balanço entre global e local é um alvo difícil de ser atingido. Segundo Yip (1995) uma operação em uma indústria com grande potencial de globalização deve ser globalizada, caso contrário esta sofrerá de “desvantagem estratégica global”²⁰. Um exemplo disto pode ser o custo de desenvolvimento e pesquisa maior devido a descentralização e redundância de tarefas.

Por outro lado uma operação que não explore as particularidades locais de um mercado sofrerá de “desvantagem estratégica nacional”²¹, é o caso típico de produtos não adequadamente adaptados aos mercados de destino.

Em Forteza e Neilson (1999) constata-se que durante a década de 90 empresas que sub-adaptavam seus produtos aos gostos locais amargaram grandes perdas em algumas indústrias, enquanto os competidores locais mostraram maior habilidade em antecipar as mudanças do mercado e se posicionar.

Kim e Mauborgne (1993a), estudando as dificuldades de implementação de estratégias delineadas por um planejamento estratégico global citam fatores que podem ser entendidos como contrapartidas da adoção de um regime global de planejamento. Um deles é a falta de familiaridade do planejamento central em relação às particularidades locais do mercado, outro é a falta de comunicação bi-direcional entre o planejamento central e as partes.

Forteza e Neilson (1999) entendem que a complexidade de operar através das fronteiras, no mundo real, onde diferentes culturas, modelos jurídicos, sistemas fiscais, gostos e expectativas são baseados na nacionalidade do país, impedem que as corporações reconheçam como valor a capacidade de empreender de seus

²⁰ No original: *global strategic disadvantage*.

empregados. Os empregados passam a se ver absorvidos pela política dos rituais internos ao invés de interagir com os consumidores.

A mecânica do conflito entre a matriz e a subsidiária é apresentada por Solvell e Zander (1998):

“Tipicamente a ambição das matrizes em controlar as operações estrangeiras e o esforço das subsidiárias em conquistar a independência e tomar vantagem das oportunidades locais de negócios são as causas constantes do conflito. (...) Conforme as unidades estrangeiras, com o passar do tempo, se tornam mais firmemente estabelecidas em um sistema que permite inovar localmente, elas conquistam o acesso ao sistema de troca local de conhecimento. Isso cria independência e, ao mesmo tempo, faz a subsidiária ser mais dificilmente controlada pela matriz. (...) Conforme a multinacional se torna uma “insider” no sistema local de inovação, ela se torna uma “outsider” em si própria”.

É interessante notar que o relato do conflito de Solvell e Zander (1998) acontece no sentido da busca de um equilíbrio no modelo da *integration-responsiveness framework*, tal como colocado em Morgan et al. (2000).

Alguns autores destacam, como já foi visto no caso da internacionalização em geral, que a transição entre multinacional e global pode ser resultando tanto de uma escolha da organização como de uma contingência.

Um fator de contingência típico seria um movimento defensivo de um ataque sofrido por um competidor em seu mercado de origem, Hamel e Prahalad (1985).

²¹ No original: *national strategic disadvantage*

Isso ocorre tipicamente quando um competidor agressivo utiliza o fluxo de caixa gerado em seu mercado original para subsidiar um ataque ao mercado de outro competidor.

Pode-se ilustrar esta situação com o caso Goodyear x Michelin acontecido nos anos 70. Naquela época o mercado mundial de pneus não era um mercado global. Cada competidor atuava em seus próprios mercados com políticas estratégicas próprias. Até que, ainda no início daquela década, a Michelin utilizou sua grande base de recursos gerados na Europa para subsidiar uma entrada agressiva no mercado norte-americano.

Caso a Goodyear revidasse com redução de preços, aumento de promoção ou oferecendo margens maiores para os revendedores (como na realidade ela fez em um primeiro instante) ela estaria sacrificando a sua margem no seu mercado mais importante o que significaria apenas uma pequena perda para a Michelin. Sobretudo por que, para a empresa europeia, o resultado nos EUA era uma parte pequena do negócio.

Esse acontecimento motivou a Goodyear a entrar no mercado europeu, atacando a Michelin na Europa, mercado em que esta gerava os seus recursos, e não nos EUA.

O escopo do combate foi então ampliado e o mercado mundial de pneus passou de multinacional a global.

Movimento semelhante fez a norte-americana Salomon, fabricante de equipamentos para esqui, que, atacada nos Estados Unidos pela austríaca Tyrolia, combinou a sua defesa no mercado norte-americano com um contra-ataque no mercado europeu, Yip (1995).

Yip (1995) destaca que a os primeiros competidores a adotarem estratégias globais de marketing foram tipicamente os japoneses. Este fato permitiu que os japoneses conquistassem muitos mercados no ocidente. Muitas empresas ocidentais passaram a conduzir os seus negócios globalmente como reação a empresas japonesas. De fato, percebendo em Yip et al. (1997) que os japoneses já iniciaram o seu jogo internacional com uma orientação a mercados externos e com uma estrutura centralizada, herança do modelo de exportação, identifica-se uma coincidência de seu posicionamento de mercado com o posicionamento de mercado global típico.

A norte-americana Black & Decker foi uma empresa que ameaçada por uma competidora japonesa, a Makita, foi obrigada a migrar de multi-doméstica para global.

Vê-se então que a globalização da competição de uma indústria é na prática, tal como visto para a internacionalização de forma geral, muitas vezes fruto de contingência e não uma escolha genuína das organizações.

Isso reforça o conceito de que a globalização se impõe modificando a competição em uma indústria e, por conseguinte, obrigando que as empresas se transformem, o que indicaria um perspectiva mais próxima dos estudos das estratégias de competição do que do estudo das organizações, ou , como visto em Zou e Cavusgil (1996), mais próximas da *IO-economics* do que do *resource-based*. A defesa deste ponto foi exatamente o foco do estudo de Yip (1989). Não cabe aqui, no entanto, tomar partido quanto a rota de investigação.

Já familiarizados com alguns dos motivadores e dos limitadores da transição, pode-se agora passar para a definição precisa de quais são os dois estados do processo.

3.6 ESTADOS INICIAL E FINAL DA TRANSIÇÃO (MULTINACIONAL E GLOBAL)

Como visto, a expressão “global” se tornou modismo e lugar comum na década de 80. Livros, artigos, seminários e até programas de televisão pregavam com estardalhaço que as companhias tinham de se tornar “empresas globais” e desenvolver “estratégias globais” para os “mercados globais”. Daí surgiram os “gerentes globais” capazes de conduzir as operações com uma “perspectiva global”. Randolph (1990).

Tal como expresso na crítica da “panacéia” de Herbert de Sousa, a vulgarização do termo cria dificuldades no nível teórico. Segundo Parker (1998) o uso inconsistente dos termos confunde as distinções entre empresas internacionais, multinacionais e globais. Isso porque a descrição de negócios globais usa diferentes termos para referir-se ao mesmo conceito e diferentes conceitos são definidos pelo mesmo termo.

O que se espera ao final deste capítulo, tal como dito na metodologia, é a apresentação das definições dos dois estados da transição. Estas definições deverão representar a síntese da construção paulatina dos conceitos estudados.

Iniciando a construção das definições, tomar-se-ão aqui, como ponto de partida, as definições “clássicas” de Bartlett e Ghoshal (1989):

- a. **Organização Internacional²²**: federação de organizações coordenadas onde a companhia mãe transfere conhecimento e expertise para mercados estrangeiros;
- b. **Organização Multinacional²³**: federação descentralizada em seus bens e responsabilidade que permite que as operações estrangeiras atuem com independência suficiente para responder às diferenças locais;
- c. **Organização Global²⁴**: Conjunto de operações internacionais centralizadas (objetivos comuns) onde a maior parte dos bens e das decisões estão concentrados em um ponto e que adota uma estrutura de ação orientada à grupos de trabalho requerendo comunicação intensiva e complexa interdependência em seus compromissos e entre as pessoas.
- d. **Organização transnacional²⁵**: Rede integrada onde a eficiência pode ser balanceada, de acordo com as responsabilidades locais, de forma a obter tanto competitividade global quanto flexibilidade em uma organização dedicada ao aprendizado organizacional e a inovação.

Neste modelo duas das dimensões consideradas para a classificação das empresas são a capacidade de resposta a questões locais e a importância da integração global

²² Na leitura de Morgan et al. (2000): A empresa internacional tem as *core-competencies* centralizadas e transferidas/adaptadas ao contexto local.

²³ Idem: A empresa multinacional é descentralizada e altamente sensível aos contextos locais mas fracamente interligada através das fronteiras.

²⁴ Idem: A empresa global é insensível aos contextos locais e o comando de seus processos e atividades é centralizado.

²⁵ Idem: A empresa transnacional tem unidades dispersas, interdependentes e especializadas, com contribuições diferenciadas. O conhecimento é desenvolvido em conjunto e dividido entre as partes.

para a organização, derivado do chamado *integration-responsiveness framework* (ou *IR framework*), (Roth e Morrison, 1990; Morgan et al., 2000).

Os quatro tipos de organizações considerados se posicionam em relação a essas duas dimensões da seguinte forma:

Característica	Organização Internacional	Organização Multinacional	Organização Global	Organização Transnacional
Capacidade de responder localmente	Média	Alta	Baixa	Alta
Importância da integração global	Média	Baixa	Alta	Alta

Tabela 1 - Tipologia de classificação de Bartlett e Ghoshal (1989)

Esse modelo percebe a “organização transnacional” como um novo paradigma a ser alcançado que combine alta capacidade de resposta local e integração global desenvolvida. A organização transnacional ainda não se apresenta como realidade expressiva.

De fato, na pesquisa original dos autores nenhuma das nove empresas foi considerada transnacional, (Bartlett e Ghoshal; 1989).

O teste empírico conduzido por Leong e Tan (1993) para testar a tipologia de Bartlett e Ghoshal (1989) também indicou que a empresa transnacional, conforme definida, é rara, indicando mais exatamente um modelo a ser buscado do que uma realidade atual.

As transnacionais de Bartlett e Ghoshal, com grande integração global mas com alta capacidade de responder localmente, estão de acordo com a crítica de Quelch e Hoff (1986), corroborada por Bertrand (1994).

Na literatura atual alguns autores utilizam os termos “modernas multinacionais”, “novas empresas globais” ou “multi-domésticas” fazendo referência a empresas com características próximas das transnacionais de Bartlett e Ghoshal, (Taylor, 1991; Forteza e Neilson, 1999; Katz, 1999). Para Katz (1999), por exemplo, as “novas empresas globais” se caracterizam por uma estrutura organizacional plana e por conjuntos de redes de informações que atravessam as fronteiras, concordando portanto com as transnacionais de Bartlett e Ghoshal (1989).

As definições de Bartlett e Ghoshal (1989) não constituem um consenso para os estudiosos da administração. Entre os pontos mais questionados está o fato de serem baseadas na estrutura organizacional da empresa e de representarem as organizações estaticamente.

Frenkel e Royal (1998), estudando as relações entre as corporações e suas subsidiárias, considera que a tipologia de Bartlett e Ghoshal (1989), onde o papel das diversas locações da empresa varia de acordo com os tipos propostos, é útil para estudar as relações entre elas, mesmo se limitada a representar as empresas de forma estática.

Outros autores, como já colocado, baseiam suas linhas de estudo não na estrutura da empresa, mas na análise dos padrões da competição ou na perspectiva de marketing adotada para classificar a empresa, ou simplesmente não consideram ser relevante classificar a empresa.

Boone e Kurtz (1998), por exemplo, reconhecem a diferença entre a estratégia de marketing multinacional e a estratégia global mas não diferenciam as empresas em si.

Hout et al. (1982), como já visto, relacionam a modificação de forma de atuação das empresas com o tipo de concorrência de suas indústrias, e não apenas com a evolução das empresas em si. Ao enfoque estratégico das empresas multinacionais estes autores chama “multi-doméstico”. Yip (1995) também considera o termo “multi-doméstico” como mais próprio para descrever uma forma de ação de marketing oposta a global e, como visto, constata que as duas formas podem coexistir em uma situação de transição e que empresas podem atuar de ambas as formas simultaneamente.

O enfoque de marketing multi-doméstico, como compreendido por Boone e Kurtz (1998), busca desenvolver compostos de marketing específicos para cada mercado, baseado no conhecimento das características de cada um deles. Isto cria uma boa capacidade de responder localmente pois resulta em uma descentralização na gerência de marketing ou, para utilizar a tipologia derivada da *IR framework*, baixo nível de integração global.

Para Boone e Kurtz (1998), por outro lado, o enfoque de marketing global se caracteriza por um único composto de marketing com variações mínimas em todos os mercados atingidos por uma empresa. A gerência de marketing é então centralizada e cabe a ela identificar aquilo que é comum a todos os mercados e aquilo que é restrito à cada um deles. O resultado é alto nível de integração global.

Bertrand (2000) também contrasta as formas de marketing global e multinacional. Para a autora no caso de marketing global as empresas consideram o mundo, incluindo o seu mercado de origem, como um único mercado; elas desenvolvem estratégias baseadas nas semelhanças entre as demandas dos mercados de vários países para maximizar o retorno pela padronização (sempre que possível) de suas

atividades. As organizações multinacionais, por outro lado, percebem o mundo como um conjunto de mercados nacionais e as estratégias de marketing são desenvolvidas considerando que cada um deles apresente um conjunto único de características de mercado.

Mesmo dedicados a diferenciar apenas o enfoque de marketing global e o multi-doméstico e não as empresas em si, Boone e Kurtz (1998), alertam para o fato de que muitas empresas praticam marketing multi-doméstico simplesmente por terem herdado estruturas de marketing internacional descentralizadas de seu desenvolvimento histórico²⁶. Ou seja, esses autores, também percebem que a perspectiva de marketing adotada depende de aspectos estruturais na empresa. Reforça-se o conceito de que os fatores intra-firma e os fatores extra-firma devam ser analisados simultaneamente.

Yip (1995) mostra que em uma atuação multi-doméstica nenhum padrão comum de ação pode ser identificado. Por outro lado, quando o *marketplace* passa a ser o mundo como um todo, ou como na aproximação do autor, a tríade de Kenichi Omahe (EUA, Europa e Japão), pode-se identificar padrões repetidos em diversas indústrias.

Dito de outra forma, uma ótica multi-doméstica pressupõe vários mercados distintos e com isso vários padrões de competição, enquanto a atuação global pressupõe diversos mercados semelhantes onde a forma de ação pode ser unificada.

Na linha dos estudos das estratégias competitivas alguns autores, notadamente Michael Porter, preferem classificar as indústrias e não as empresas. Em Hout et al.

²⁶ Notar que para Yip et al. (1997) esse é o caso típico das multinacionais européias.

(1982) e em Porter (1990a), por exemplo, o termo “multinacional”, dito de forma genérica, representa uma companhia com operações e interesses de mercado significativos fora de seu país de origem. O universo dessas companhias é amplo, incluindo diversos tipos de empresas operando em tipos diferentes de indústrias. Mas, segundo eles, do ponto de vista da estratégia, existem dois tipos²⁷ de indústrias onde as multinacionais operam: as indústrias multi-domésticas e as globais.

Zou e Cavusgil (1996) consideram que na concepção de uma estratégia global os gerentes têm de articular respostas convenientes à natureza interdependente dos diversos mercados internacionais. Para eles a competição já não acontece no domínio do “mercado por mercado” (competição multi-doméstica) e uma atualização teórica se faz necessária.

Outro enfoque adotado por diversos autores é que a orientação ao mercado vai indicar se uma atuação multi-doméstica pode ser substituída por global.

Ohmae (1985), para não citar autores anteriores, identificou um grupo de 600 milhões de consumidores emergindo na tríade EUA, Europa e Extremo Oriente que podem ser considerado, para efeito de marketing, como um único mercado com os mesmos hábitos de consumo. O surgimento deste “mega-mercado” permite o desenvolvimento das práticas de marketing globais.

A diferença entre mercados internacionais, que aceitam e que não aceitam produtos padronizados de uma determinada indústria vai permitir ou não que as empresas atuem com uma estratégia global ou que sejam obrigadas a trabalhar orientadas a

²⁷ Mais exatamente um espectro limitado por dois tipos extremos de indústrias.

cada mercado, o que, na visão de Hamel e Prahalad (1985), concordando com Boone e Kurtz (1998), caracteriza uma atuação multinacional.

A literatura também indica que a “visão da organização” estabelece uma diferença entre as companhias multinacionais e as companhias globais.

Parker (1998), em sua revisão bibliográfica, constata que uma característica típica da empresa global é “ter o mundo como casa”, o que se caracteriza por: estabelecer uma presença mundial, adotar uma estratégia global, e transcender as fronteiras internas e externas.

Para Bertrand (1994), isso também significa substituir a visão etnocêntrica da organização por uma visão geocêntrica. O objetivo está em tornar-se o “cidadão do mundo” ao invés de “cidadão nacional”.

Ter uma visão etnocêntrica representa observar o mundo apenas com referências domésticas, como companhias locais fazem. Da mesma maneira a companhia multinacional tende a adotar uma visão do policêntrica, *i.e.*, observa o mundo com várias referências domésticas diferentes. A visão geocêntrica (ter o mundo todo como referência), por sua vez, é mais propriamente atribuída à companhias globais, tal como se vê nas definições a seguir.

Bertrand (2000) define quatro tipo de orientação que influenciam as decisões estratégicas da empresa:

- a. **Etnocentrismo:** A tomada de decisão é centralizada no comando da organização está localizado no país de origem da empresa e os valores são baseados na operação doméstica;

- b. **Policentrismo:** A tomada de decisão é distribuída em vários centros. Prevaecem as decisões baseadas em valores locais;
- c. **Regiocentrismo:** A organização funciona através da integração entre culturas em uma região onde as similaridades entre os grupos de nações permite a consolidação do marketing ou da produção;
- d. **Geocentrismo:** A orientação é de se priorizar a otimização da rede global de atividades da empresa. O princípio “*think globally and act locally*” reflete o tipo de decisão.

Para Zou e Cavusgil (1996) as unidades de negócios globais devem desenvolver uma orientação à todo o mercado atendido pela corporação, atingindo assim uma orientação ao mercado global assim que a expansão da corporação permitir.

Bartlett e Ghoshal (1992) citam o exemplo da IBM norte-americana que transferiu o comando de sua divisão de telecomunicações para a Inglaterra com o intuito de situá-lo próximo do mercado europeu, em ebulição naquele domínio, e também para ter uma visão da totalidade dos mercados mundiais menos influenciada pela visão norte-americana.

No trabalho de Kanter (1995) o indivíduo na empresa que é um “cosmopolita global” – aquele que desenvolve a sua carreira em diferentes países transportando com ele o aprendizado de cada parte – é um importante agente gerador da visão global da empresa.

Para Andersen et al. (1997) o maior desafio na transição para uma empresa global está acima de tudo em superar as barreiras de mentalidade da gerência na direção

do desenvolvimento gradual de uma competência internacional. Kim e Mauborgne (1993a) corroboram esta conclusão.

Conn e Yip (1997) ressaltam a dificuldade em transmitir as “capacidades críticas”²⁸ da empresa entre as suas unidades. Para eles a capacidade de transferência efetiva destas capacidades constitui o mais importante determinante no sucesso da internacionalização de uma empresa.

Forteza e Neilson (1999) identificam que a multinacional sofre do mal do “nós já não inventamos esta roda antes?”. O que eles querem dizer é que as empresas multinacionais devem ser capazes de aprender com os erros já cometidos e devem dividir o conhecimento. Na visão dos autores as empresas multinacionais, em geral, são tão fragmentadas e complexas que não são capazes de compartilhar o aprendizado de suas múltiplas partes.

Para Abreu (1999) o grande impacto da globalização sobre as empresas se dá, em última instância, sobre o processo decisório e a estrutura organizacional.

O “ter o mundo como casa” de Parker (1998) também refere a uma “presença global”. Este ponto é mais especificamente definido por Porter (1990a): a companhia global tem necessariamente uma presença global, *i.e.* estar presente em todos os mercados-chave do mundo. Porter concorda com a posição de Omaha (1985), que diz que só é global quem tem posição competitiva expressiva em todos os mercados-chave globais.

²⁸ No original “*critical capacities*”, algumas vezes também chamada de “*core competencies*”.

Porter (1990a) também se refere a atividades integradas através das fronteiras nacionais. Como dito em Porter e Wayland (1995), diversos autores, entre eles Omaha, Reich, e Bartlett e Ghoshal, vêem a empresa global como transcendendo as fronteiras nacionais. Para esses autores a identidade nacional das empresas deve ser substituída por um novo paradigma que não considere as fronteiras.

Hamel e Prahalad (1989) complementam a questão enfatizando a importância da integração dos sistemas de produção e de distribuição para companhias globais. Como Bartlett e Ghoshal (1992) haviam notado a companhia global procura obter se beneficiar das vantagens competitivas das diferentes regiões do globo. A companhia global procura usar os melhores recursos onde estes sejam mais baratos. É a busca das economias de escopo relacionadas por Barney (1997).

Borras e Zysman (1998) alertam para as possibilidades criadas pela tecnologia da informação para montar uma operação integrada entre as operações se encontram em lugares diferentes do globo. Os autores denominam esta possibilidade como a “desintegração”, no sentido físico, da cadeia de valor.

Para Yip (1995), o resultado desta busca de economias de escopo 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 ao redor do mundo.

A cadeia de valor global de Yip (1995) representa aquilo que Bartlett e Ghoshal (1992) chamam de integração global, e que deriva do conceito de análise de indústrias internacionais da *RI framework*.

Em Porter e Wayland (1995) a cadeia de valor globalizada serve de ponto de partida para o desenvolvimento de uma tipologia genérica da análise da competição global.

Kanter (1995), que trata integração global como “coordenação internacional de negócios”, ressalta que isso não necessariamente representa centralização. Integração global significa coordenação das atividades das partes e implantação de um sistema produtivo e de distribuição onde as operações possam ser realocadas rapidamente.

Esta integração global não vem sem custo. Yip (1995) cita entre as contrapartidas a serem pagas pelas empresas que montam suas cadeias de valor globais: aumento dos custos de gerenciamento devido ao aumento dos esforços de coordenação e da quantidade de relatórios; comprometimento da eficiência do gerenciamento local; e centralização excessiva e falta da visão do processo como um todo que pode prejudicar a moral e a motivação das equipes locais.

A unificação da cadeia de produção mundial também passa, pela visão de Kanter (1995), pela unificação das políticas de recursos humanos, pela adoção de práticas de contratação global e pela facilitação da transferência de pessoas entre as diversas localidades.

Tratando especificamente da questão da localização das partes do processo de produção, MacCormack et al. (1994) percebem que a competição global afetou dramaticamente a complexidade da tomada de decisões. Entre as suas conclusões tem-se que os recentes avanços em tecnologia, filosofia de gerência e exigência dos mercados, indicam que as futuras instalações fabris tendem a ser organizadas em redes globais descentralizadas e integradas, coincidindo com a descrição de Borrus e Zysman (1998) para rede internacionalizada de produção.

Em relação aos critérios a serem adotados para a distribuição geográfica das operações MacCormack et al. (1994) concluem que uma análise baseada apenas nas vantagens de custo tende a ser sub-ótima, pois fatores importantes do custo variam permanentemente, daí os autores sugerirem que fatores qualitativos têm maior peso na ponderação e que opte-se por flexibilidade e por reduzir a imobilização de capital ao máximo. Em outras palavras, não havendo como limitar as incertezas quanto ao futuro das diversas locações, manter a imobilização de capital no mínimo ao menos reduz o risco financeiro da operação.

Uma das conclusões de Porter (1990a) é justamente a importância das características do mercado original de uma dada empresa e de seus padrões de competição. A vantagem competitiva, conclui o autor, é criada em casa; e as circunstâncias do mercado original devem suportar e demandar inovação e prover o ambiente o mais competitivo possível.

Em Porter (1990b) emerge a questão de que incentivar a mudança seja função dos líderes das organizações. Observando os diversos ambientes nacionais o autor constata, seguindo a abordagem de *clusters* de competição, que esses também influenciam atraindo e incentivando o surgimento dos líderes. Visionários em relação aos eletrônicos de consumo estão concentrados no Japão, visionários em produtos químicos e farmacêuticos estão na Alemanha e na Suíça e visionários em computação estão nos Estados Unidos, constata o autor. Estudar a trajetória dos líderes de organizações internacionais é uma abordagem adotada por alguns autores para entender o posicionamento das empresas, *e.g.* Taylor (1991) e Katz (1999).

Em Porter e Wayland (1995) o autor passa a defender que empresas globais movam as suas matrizes de país caso o mercado de origem não seja o mais competitivo do mundo. Cita-se, por exemplo, o caso da Nestlé, que transferiu o comando de seu negócio mundial de doces da Suíça para a Inglaterra e o comando de seu negócio mundial de águas minerais para a França, por entender que estes eram os mercados mais dinâmicos e competitivos para aquelas linhas de produtos.

Para Forteza e Neilson (1999) as capacidades das empresas devem ser distribuídas geograficamente de forma a estarem próximas dos centros mais avançados de cada especialidade. As capacidades não devem mais estar concentradas na matriz do grupo.

Um ponto interessante em relação as empresas globais, constatado em Porter (1990a; 1990b) é a importância do foco de ação da empresa. Enquanto exemplos de empresas diversificadas atuando no mercado internacional tendem a ser muito citados, como o caso da japonesa Hitachi e da alemã Siemens, para o autor os casos de empresas globais de sucesso é mais próprio de empresas com foco bem definido, como por exemplo a Boeing, a Novo Industries e a SKF. Para o autor apenas a diversificação dentro de um mesmo foco, motivada pela inovação interna ou pela aquisição de pequenas operações estratégicas para o *core business*, resulta em ampliação da vantagem estratégica.

Um exemplo clássico de expansão com base em uma *core competence* desenvolvida internamente, também citado por Thomas et al. (1999), é o caso da habilidade da Honda em produzir motores de combustão compactos e eficientes. Baseada nessa competência a empresa conquistou a liderança nos segmentos de automóveis compactos e motocicletas, além de se colocar em posição competitiva privilegiada

em mercados como o de pequenos motores de popa e de unidades de geração elétrica portáteis.

A competência em fabricar motores de combustão compactos faz com os focos em automóveis compactos, motocicletas, motores de popa, moto-geradores e outras máquinas como motosserras e cortadores de grama, sejam correlacionados.

Aliás, para Morgan et al. (2000) é uma característica genérica das empresas japonesas serem menos diversificadas. Essas empresas, dizem os autores, se concentram em uma série particular de capacidades e competências relativas a tecnologias e mercados específicos. Conforme os mercados e as tecnologias evoluem, as empresas japonesas desenvolvem produtos novos relacionados com os antigos, aprendendo incrementalmente a adaptar as capacidades existentes.

Yip et al. (1997), percebem que as empresas europeias foram motivadas por questões históricas a serem mais multinacionais e menos globais, o que por sua vez criou um conjunto de diferentes focos de negócios em cada região de atuação. Uma das maiores dificuldades para a unificação da operação das empresas europeias, segundo Yip e Johansson, está na unificação do foco de negócios. Conn e Yip (1997) corroboram esta posição quando ressaltam a dificuldade transmissão das “capacidades críticas” entre as operações de uma empresa.

Os conglomerados sul-coreanos (ditos *chaebols*), estabelecidos por força da aplicação de políticas governamentais de desenvolvimento industrial, Parker (1998), parecem ser o contra-exemplo de que diversificação não relacionada com o foco dos negócios deva ser evitada. Parecem, mas não são. Para Porter (1990b) a habilidade dos *chaebols* de mobilizar recursos e capacidade de gestão para novos negócios não correlatos foi importante na época em que o desenvolvimento da Coreia carecia de

capital e de recursos humanos qualificados. Hoje, segundo o autor, as possibilidades de negócios tão diferentes sustentarem vantagens competitivas ao longo do tempo são pequenas.

Em relação a estrutura de produção, Kanter (1995) cita a Gillette como exemplo de estrutura de produção global dotada de mobilidade. A produção da Gillette é em tal ponto padronizada mundialmente, com as mesmas especificações e tolerâncias não importa onde, que qualquer componente produzido em uma locação pode quase que instantaneamente passar a ser produzida em outra. São cerca de 60 fábricas produzindo centenas de produtos em mais de mil versões para atender cerca de 200 países.

Outro exemplo, em Palich e Gomez-Majia (1999), é a Levi Strauss. As peças de vestuário são produzidas em 11 plantas de manufatura ao redor do globo e comercializadas em mercados de todos os continentes.

Frenkel e Royal (1998) concluem que para a locação de processos de produção em diferentes lugares deve-se observar as características de cada região considerando fatores culturais e históricos que facilitam ou dificultam as mudanças.

Na visão de Hamel e Prahalad (1989) quando as empresas tornam-se globais o sistema de distribuição assume enorme importância: empresas globais devem necessariamente dispor de um sistema de distribuição nos mercados chaves mundiais que permita que seus negócios sejam “inter-subsidiados”, que permita retalições no nível internacional e escala mundial de produção.

Ou seja, o sistema de distribuição, ou o *down-stream* da cadeia de valor como um todo, é um instrumento importante para a aplicação das estratégias de competição

globais e para enfrentar a competição quando o escopo é ampliado, como foi visto nos casos Michelin x Goodyear e no caso Salomon x Tyrolia citados em Yip (1995).

Segundo Czinkota e Ronkainen (1995) na estratégia de mercado multi-doméstica cada país funciona como um centro de custo isolado.

Hout et al. (1982) já haviam destacado que para competir globalmente a empresa deve estar preparada para, entre outras coisas: realizar grandes investimentos com ROI nulo ou até mesmo negativo; perceber objetivos financeiros nas diversas subsidiárias de forma separada; e manter linhas de produtos deliberadamente sub-precificadas em alguns mercados.

Essas abordagens não convencionais de gerenciamento representam diversas formas de inter-financiamento e são características de um regime de atuação global.

Zou e Cavusgil (1996) destacam que a adoção de uma estratégia global não pode ser resumida a padronizar produtos, padronizar processos de mercado e concentrar processos produtivos eliminando redundâncias.

Os autores, partindo das dimensões utilizadas por Yip (1989) para caracterizar a estratégia global, caracterizam a estratégia global como o desenvolvimento de um curso de ação que integre seis dimensões principais, a saber: participação no mercado mundial, padronização de produtos, uniformização das práticas de marketing, sincronização de movimentos competitivos, coordenação das atividades de geração de valor e concentração das atividades de geração de valor. Os autores resumem vários dos conceitos introduzidos aqui como partes da estratégia global.

A aplicação de uma estratégia global pressupõe então que exista um planejamento estratégico global que se encarregue de direcionar a empresa como um todo. Cabe a este planejamento estratégico global estar consciente que as conseqüências da ação em um mercado é rapidamente verificada em outros.

Diversos autores alertam para a importância de uma ação internacional orquestrada e que tende a ser cada vez mais sincronizada. Um aspecto típico é o lançamento de produtos que antes acontecia primeiro nos mercados centrais para depois acontecer nos mercados periféricos e hoje acontece simultaneamente. Keegan (1995) chama estas duas abordagens de, respectivamente, “por cascata” e “por chuveiro”. Dito de outra maneira, por Forteza e Neilson (1999), “não tentem empurrar produtos de ontem para os novos mercados de hoje”.

Os fatores que determinaram essa mudança foram basicamente o aumento da exigência dos consumidores mundiais, impulsionado pela tecnologia da informação, e um acirramento da competição internacional no que diz respeito ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos, ao encurtamento do ciclo de desenvolvimento e lançamento do produto e a busca incansável por inovação, (Bacon et al., 1994; Robertson, 1993). Adicionalmente Thomas et al. (1999) destacam que hoje as idéias e o conhecimento são rapidamente difundidas através do mundo e também rapidamente as inovações tendem a ser incorporadas pelos concorrentes.

Havendo-se compilado diversas visões complementares sobre os dois estados teóricos da transição pode-se então apresentar as seguintes definições construídas. Tal como definido na metodologia a construção das definições representa a síntese do conteúdo teórico revisado.

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.”

Nota-se que as definições representam o desenvolvimento de “constructos” baseados no entendimento desenvolvido pelo autor durante o processo de pesquisa.

4 TRATAMENTO DOS DADOS

4.1 IDENTIFICANDO AS DIMENSÕES DA MUDANÇA

As definições dos estados teóricos inicial e final da mudança, construídas com base na abordagem teórica e no conteúdo teórico mínimo investigado, serão o ponto de partida para o tratamento qualitativo aplicado, tal como definido na metodologia.

O primeiro passo é identificar o conjunto das “n” dimensões envolvidas na transformação teórica n-dimensional. O conjunto das dimensões encontradas deve ser tal que represente um conjunto suficiente para definir os estados teóricos considerados. Ou, como na metodologia: *“o conjunto de dimensões tem que ser suficiente para representar adequadamente os estados da transformação, sob pena de perda de poder explicativo por parte do modelo adotado”*.

Das definições teóricas construídas emerge o seguinte conjunto de dimensões apresentado na tabela 2. Nota-se que esta tabela apresenta todas as possíveis dimensões indicadas pelas definições, ou de outra forma, representa a tabulação de todas as possíveis dimensões consideradas pelas definições.

Dimensões Suficientes para a Definição dos Estados Teóricos	
1	Integração global das operações
2	Grau de interdependência das operações em cada mercado
3	Unificação do planejamento estratégico
4	Extensão de mercados-chave atendidos
5	Capacidade de resposta às diferenças locais
6	Grau de adaptação dos compostos de marketing aos mercados nacionais
7	Presença de cadeia global de valor
8	Nível de flexibilidade do sistema produtivo
9	"Lugar" da competição
10	Respeito aos limites das fronteiras nacionais
11	Concentração do foco de negócios
12	Incentivo à auto-suficiência das subsidiárias
13	Perspectiva de marketing dominante
14	Uso de inter-financiamento
15	Tipo de visão organizacional

Tabela 2 - Dimensões suficientes para a definição dos estados teóricos

4.2 REDUZINDO O CONJUNTO DAS DIMENSÕES DA MUDANÇA

Cabe agora reduzir o conjunto de dimensões reagrupando as dimensões dependentes entre si, suprimindo as dimensões redundantes ou que não acrescentem poder explicativo ao modelo, tal como previsto na metodologia:

“(...) as dimensões da mudança devem ser independentes entre si. Não podem existir dimensões que possam ser expressas como função de outras dimensões já consideradas. A base do vetor de dimensões da mudança considerada deve ser reduzida ao máximo até que todas as dimensões consideradas sejam independentes entre si.”

A natureza da análise não permite que um tratamento matemático seja utilizado para operar a “redução” da matriz das dimensões. É o caso então de reduzir a matriz com base no conteúdo teórico.

Não havendo como medir o nível de interdependência das dimensões considerar-se-á aqui que estas são independentes quando não forem encontradas referências de dependência na literatura que justifiquem a redução. A operação será então realizada com base na análise qualitativa do conteúdo teórico, dependendo portanto da interpretação do autor e sem que a propagação de erro possa ser controlada.

Percebe-se ainda que, dada a complexidade da natureza do objeto estudado, que é a empresa, todas as dimensões estarão em alguma instância interrelacionadas. Cabe então aqui buscar um compromisso entre uma base extensa demais, onde as características se repetem, e uma base reduzida demais, onde a modelação dos estados seja por demais simplificada.

Antecipando o resultado da redução, para facilitar o entendimento da operação, apresenta-se no diagrama que segue o agrupamento das dimensões originais em cinco dimensões reduzidas.

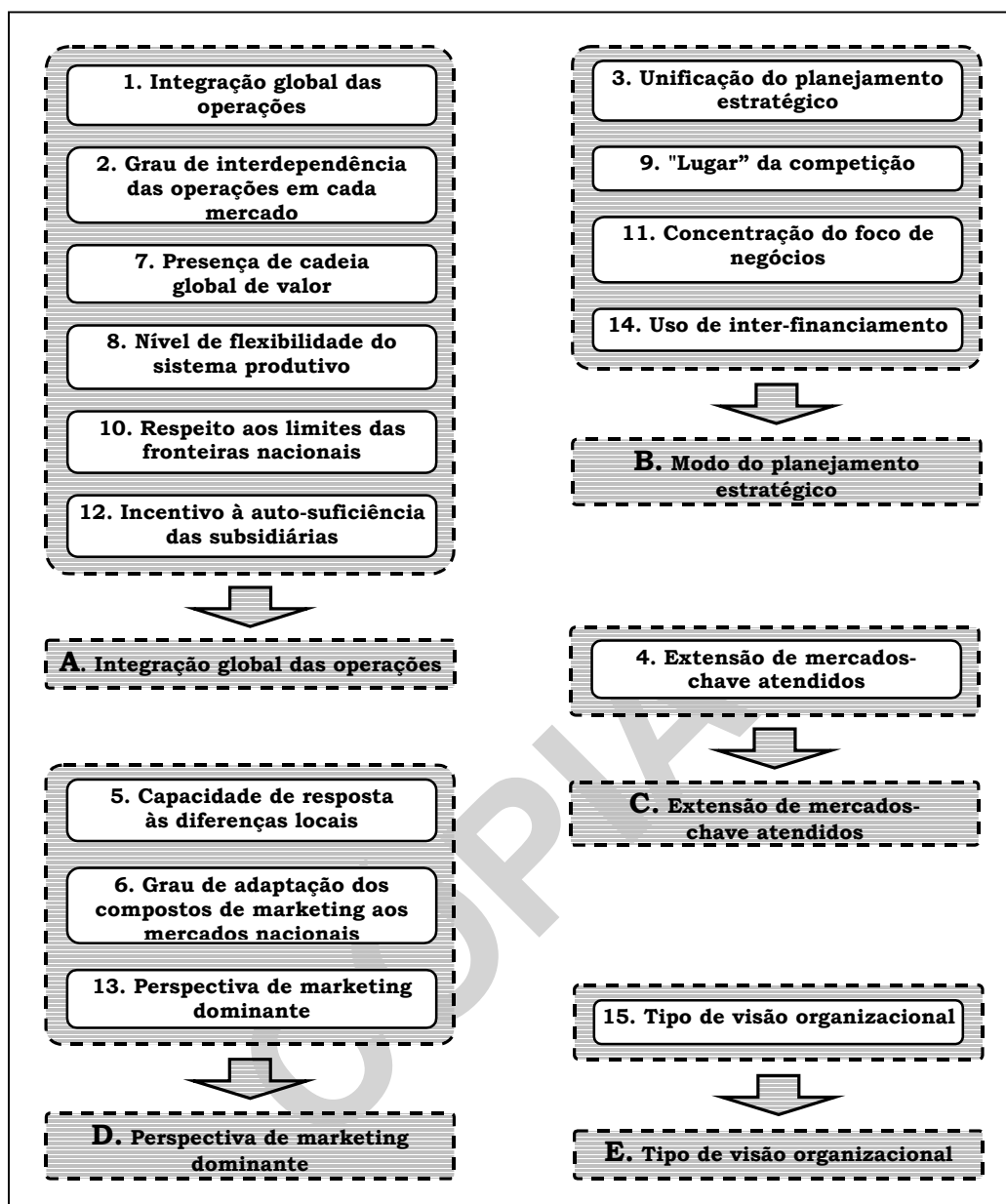


Figura 2 - Redução da base de dimensões da mudança

Vai-se explicar agora, resumidamente, como foi estabelecida a redução das dimensões, revendo-se os principais conceitos que permitiram os agrupamentos das dimensões.

Quanto à primeira dimensão reduzida — (A) “*integração global das operações*” — têm-se:

Tal como dito em Palich e Gomez-Mejia (1999), *“enquanto as subsidiárias de empresas multi-domésticas podem operar independentemente, as operações das empresas globais têm que atuar em estreita coordenação para com isso criar as economias de escala e outras eficiências necessárias para competir em suas indústrias”*.

Contata-se daí que as dimensões (1), (2) e (12), respectivamente *“integração global das operações”*, *“grau de interdependência das operações em cada mercado”* e *“incentivo à auto-suficiência das subsidiárias”* são dependentes entre si, podendo ser agrupadas sob a dimensão reduzida (A) *“integração global das operações”*.

A flexibilidade do sistema produtivo é alcançada com o desenvolvimento de uma cadeia global de valor, como dito por Hamel e Prahalad (1989), Yip (1995) e Kanter (1995), daí ser a dimensão (8), *“nível de flexibilidade do sistema produtivo”* função da dimensão (7), *“presença de cadeia global de valor”*.

Em Kanter (1995) relacionam-se as dimensões (A) e a (7) quando diz-se que *“integração global significa coordenação das atividades das partes e implantação de um sistema produtivo e de distribuição onde as operações possam ser realocadas rapidamente”*.

A integração global de Bartlett e Ghoshal (1992), como já visto, deriva do conceito de análise de indústrias internacionais da *RI framework*, e tem como resultado a formação de uma cadeia de valor global nos moldes da proposta por Yip (1995) que, em próxima instância, caracteriza-se pela busca da superação dos limites das fronteiras nacionais, (Porter, 1990a; Ohmae, 1995; entre outros). A dimensões *“presença de cadeia global de valor”* (7) e *“respeito aos limites das fronteiras*

nacionais” (10) relacionam-se então, por definição, com a “*integração global das operações*” (dimensão reduzida A), as dimensões (7) e (10) podem ser suprimidas sem perda de poder explicativo por parte do modelo.

Tratando agora da segunda dimensão reduzida — (B) “*modo do planejamento estratégico*” — têm-se:

Em Porter (1990a; 1990b) vê-se que sem um “*planejamento estratégico unificado*”, dimensão (3), não pode existir uma “*concentração do foco de negócios*”, dimensão (11). Daí poder-se suprimir a dimensão (11).

Quando o “*lugar da competição*”, dimensão (9) passa de multi-doméstico para global se faz necessária a adoção de um “*planejamento estratégico unificado*”, dimensão (3), que, segundo Yip (1995), faz com que o conjunto de mercados nacionais onde a empresa atua se transformem um “*portifólio de operações*” onde risco, rentabilidade e ciclos de vida são combinados, seguindo a lógica do “*uso de inter-financiamento*”, dimensão (14), tal como visto em Hamel e Prahalad (1985) e em Hout et al. (1982). Zou e Cavusgil (1996) reforçam a relação entre o “*modo estratégico*” e o “*lugar da competição*” em sua definição de estratégia global:

“Estratégia global é definida pelo modo como as empresas competem no mercado global, tendo um papel determinante no desempenho do negócio. Aplicando estratégias globais os gerentes articulam resposta aos mercados globais onde a competição não acontece mais mercado a mercado”.

As dimensões (3), (9) e (14) podem então ser combinadas na dimensão reduzida (B), “*modo do planejamento estratégico*”

A dimensão (4), “*extensão de mercados-chave atendidos*”, citada em Ohmae (1985) e em Porter (1900a), e relacionada com os ganhos de escala da proposta inicial de Levitt (1983), pode ser vista como uma dimensão independente, sendo representada como a terceira dimensão reduzida — (C) “*extensão de mercados-chave atendidos*”.

Quanto à quarta dimensão reduzida — (D) “*perspectiva de marketing dominante*” — têm-se:

Percebendo a “*capacidade de resposta às diferenças locais*”, dimensão (5), do ponto de vista do marketing, pode-se intuir que esta resulta da dimensão (6), “*grau de adaptação dos compostos de marketing aos mercados nacionais*”, podendo portanto ser suprimida.

A definição “marketing global” de Keegan (1995), baseada nos trabalhos de Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987d e 1989) e corroborada por Boone e Kurtz (1998), é a aplicação de um único composto de marketing com variações mínimas em todos os mercados atingidos pela empresa, o que, segundo Keegan, reduz a capacidade de resposta às particularidades de cada mercado. A dimensão (6), “*grau de adaptação dos compostos de marketing aos mercados nacionais*” é então função da dimensão (13), “*perspectiva de marketing dominante*”, agora representada pela dimensão reduzida (D).

A dimensão (15), “*tipo de visão organizacional*”, citada por Bertrand (1994), Zou e Cavusgil (1996), Parker (1998), entre outros passa a ser a dimensão reduzida (E).

Chega-se então à seguinte base reduzida de cinco dimensões, que representa o conjunto de dimensões suficientes e necessárias para a definição dos estados teóricos inicial e final:

Dimensões Suficientes e Necessárias para a Definição dos Estados Teóricos	
A	Integração global das operações
B	Modo do planejamento estratégico
C	Extensão de mercados-chave atendidos
D	Perspectiva de marketing dominante
E	Tipo de visão organizacional

Tabela 3 - Dimensões suficientes e necessárias para a definição dos estados teóricos

Pode-se agora observar essas dimensões mais de perto no sentido de definir os estados estudados na base dimensional construída.

4.3 ESTADOS TEÓRICOS INICIAL E FINAL NO REFERENCIAL DAS DIMENSÕES DA MUDANÇA

Identificada a base de dimensões da mudança mínima necessária para caracterizar os estados estudados, define-se então os dois estados no referencial construído.

Para tal utilizar-se-á as definições dos estados inicial e final, resultantes da compilação do conteúdo teórico investigado e apresentados ao final da revisão.

Tem-se então:

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

Os resultados apresentados na tabela 4, que têm como base as dimensões reduzidas da mudança apresentadas na tabela 3, representam a resposta ao primeiro objetivo final do estudo: “(a) identificar as principais dimensões da mudança envolvidas na transição de multinacional para global”.

Cabe a discussão dos resultados obtidos cumprir o segundo objetivo final da pesquisa: “(b) identificar, tendo como base as dimensões da mudança, os principais desafios a serem enfrentados pelas empresas envolvidas nesse processo”. A resposta deste objetivo será dada pela análise crítica dos resultados.

5 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Neste capítulo os resultados encontrados — dimensões da mudança e os estados teóricos no referencial das dimensões da mudança — serão observados no sentido de investigar, para cada dimensão encontrada, os principais desafios que se impõem.

O desenvolvimento da análise seguirá a das dimensões da mudança encontradas.

5.1 DESAFIOS IMPOSTOS PELA INTEGRAÇÃO GLOBAL DAS OPERAÇÕES

De acordo com os resultados obtidos, a transição do estado teórico multinacional para o global representa uma mudança no nível de integração global das operações de baixo para alto.

A necessidade da integração global advém das mudanças no padrão de competição da indústria, tal como ilustrado em Yip (1995), podendo ser justificada basicamente pelas economias de escopo citadas por Barney (1997). Operações independentes em múltiplas locações (modelo multinacional) representam redundância de custo e competição interna desnecessária.

Um primeiro desafio está em criar as ferramentas tecnológicas e operacionais para, remodelando a organização, instituir uma cadeia de valor que integre as várias fases de produção e distribuição, e ainda, posicioná-las nas locações mais favoráveis e dotá-las de flexibilidade, (Hamel e Prahalad 1985; Yip, 1995; Kanter, 1995; e outros).

Do ponto de vista tecnológico trata-se de um problema de desenvolvimento logístico, ou seja, de desenvolvimento de transporte e de comunicação. Do ponto de vista da decisão estratégica do comando da empresa ressalta-se a questão do reposicionamento das operações.

O sistema de comunicação a ser desenvolvido baseia-se na tecnologia da informação e transforma o conjunto de operações nacionais em uma operação global única constituída por unidades interconectadas localizadas em posições diferentes, tal como especificado como *IPN (International Production Network)* em Borrus e Zysman (1998) e em van Tulder e Ruigrok (1998).

Ainda sobre a composição da cadeia de valor global, como visto por exemplo em Porter (1998) pelo conceito dos *clusters* de desenvolvimento, as características do mercado de cada região do globo determina onde as operações de cada negócio devem preferencialmente estar localizadas. Esse reposicionamento envolve diversas questões e representa um desafio que as empresas ainda estão procurando formas de superar.

Os critérios para decidir quais são os papéis a serem desempenhados por cada operação e que metas devem ser alcançados tornam-se, com isso, bastante complexos.

As empresas multinacionais, migrando para o modelo global, muitas vezes cometeram enganos ao simplesmente nomear os seus chefes de divisão do mercado de origem como os gerentes globais da divisão. Empresas mais atentas à coordenação internacional do negócios agiram melhor que as empresas orientadas ao seu mercado de origem. Um exemplo muito citado de coordenação internacional das atividades é a ABB (Asea Brown Boveri). Na divisão de transmissão potência,

por exemplo, o comando da subdivisão de barramentos está na Suécia, o de transformadores de geração está na Alemanha e o de transformadores de transmissão está na Noruega, (Taylor, 1991; Bartlett e Ghoshal 1992; Forteza e Neilson, 1999; Katz, 1999). Essa distribuição permite que as vantagens de cada região sejam melhor aproveitadas, sem redundância de funções mas, conforme Taylor (1991), mantendo um nível saudável de competição entre as operações.

Outro desafio da integração global das operações advém da falta de uniformidade cultural entre as diversas operações. A diversidade de culturas do conjunto de operações “multi-domésticas” é considerada um fator positivo por diversos autores, principalmente em relação ao aprendizado (e.g. Kim e Mauborgne, 1993a; Kanter, 1995; e Buckey e Carter, 1999), entretanto, essa diversidade representa uma barreira à integração global.

Os indivíduos que trabalham nas diversas operações nacionais da empresa multinacional não estão habituados a perceber a sua empresa como um todo e a comunicação horizontal entre as diversas unidades é tipicamente muito baixa. A falta de comunicação entre as partes é uma fonte de ineficiência. Tarefas são realizadas em redundância e ações estratégicas divergentes são adotadas como resultado da dificuldade de comunicação e de integração entre modelos culturais e de comportamento diferentes.

Um caso ainda mais crítico do que a estrutura cultural fragmentada da multinacional típica, resultante da cultura multi-doméstica, é o das empresas resultantes de fusões e aquisições internacionais. Para companhias que antes eram concorrentes dentro de uma indústria e de um momento ao outro passam a ser

uma só empresa, tornar as culturas compatíveis exigem um esforço tal que por vezes inviabiliza toda a operação, (Mills, 1997; e Collis, 1991).

Morgan et al. (2000) citam o caso da BMW, alemã, que adquiriu a Rover, inglesa, com a intenção de torna-la rentável através do aumento da eficiência, previsto de obter-se aplicando o modo de operação desenvolvido na Alemanha. Os executivos alemães não apenas falharam em tornar a Rover rentável como criaram uma crise gerencial que deixou todo o grupo, incluindo a própria BMW, vulnerável a uma aquisição hostil.

A resposta ao desafio de superar a fragmentação cultural interna da empresa multinacional não está na unificação absoluta da cultura organizacional das diversas unidades, mas sim na aproximação dos diversos modelos tornando-os compatíveis e criando um código mínimo comum que permita o funcionamento da operação global integrada.

Lee (1999), por exemplo, estuda o caso das pequenas indústrias chinesas em Singapura que estão desafiadas a modificar os seus preceitos culturais de gerência para sobreviver em um ambiente competitivo cada dia mais “ocidentalizado”. O autor indica a raiz do problema da gestão da cultura na empresa quando identifica que:

“Organizações e modelos de gestão são reflexos da sociedade onde estes são criados. As pessoas constroem as suas organizações de acordo com os seus valores e as sociedades são compostas de instituições e organizações que simplesmente refletem os valores dominantes de suas culturas.”

Ignorar o “ambiente cultural” de cada mercado e de cada operação de uma empresa internacional na busca de uma cultura global única para a organização traz dificuldades que podem não ser percebidas a primeira vista.

Palich e Gomez-Mejia (1999) identificam as seguintes desvantagens para a imposição de um modelo cultural unificado para a empresa: fonte permanente de conflito interno, falta de coesão, falta de entendimento entre os diversos grupos, paroquialismo, atividade política interna negativa e conjunto ineficiente de operação.

Corroborar-se aqui a posição de Palich e Gomez-Mejia (1999) de que uma gestão efetiva da diversidade cultural é um grande desafio para as empresas que se tornam globais.

Alcançar a integração global necessária a uma empresa global traz a tona então desafios que se relacionam basicamente com o desenvolvimento logístico e de comunicação, com o reposicionamento físico das operações e com a superação da fragmentação cultural interna da organização.

5.2 DESAFIOS IMPOSTOS PELO MODO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os resultados do estudo indicam que a operação de uma organização global exige uma maior centralização do planejamento estratégico. As operações devem trabalhar de forma orquestrada seguindo um comando central. Isso porque, no modelo de competição global, a coordenação entre as atividades das diversas partes

cria a interdependência que permitirá o aproveitamento dos recursos mundiais com maior eficiência, estejam eles onde estiverem, *e.g.* Bartlett e Ghoshal (1992).

Para Hout et al. (1982) empresas globais têm o posicionamento em determinado país submetido à estratégia global do grupo, e não independentemente definidas. Esta diferença reflete claramente a oposição entre as perspectivas multi-doméstica e global.

Apenas uma empresa com um planejamento estratégico centralizado será capaz de competir globalmente, tal como visto em Yip (1995). Ou ainda, as empresas que competem globalmente devem desenvolver mecanismos administrativos que permitam a coordenação das ações estratégicas das diversas operações e fornecer *feed-back* ao planejamento central, (Azevedo e Bertrand 2000).

O grande desafio está em estabelecer um planejamento estratégico centralizado que funcione. Kim e Mauborgne (1993a), definindo o escopo de seu trabalho, constatam que, mesmo se o significado de uma estratégia global é estudado por diversos autores, muito pouco já foi escrito sobre como fazer uma estratégia global funcionar.

Kim e Mauborgne (1993a, 1993b) exploram as dificuldades de, no mundo real, se estabelecer um regime de planejamento estratégico centralizado. Os autores identificam, através do tratamento estatístico de respostas obtidas junto aos comandantes de subsidiárias de grandes corporações, que a maior motivação para aplicar os planos de ação delineados nas matrizes está em participar das decisões e conhecer as reais razões das decisões tomadas.

Percebe-se daí que motivar ou convencer os gerentes locais a aplicar a estratégia definida pelo comando do grupo é um desafio.

Forteza e Neilson (1999) alertam para o fato de que o processo decisório das empresas foi complicado quando a responsabilidade das decisões passou das subsidiárias nacionais autônomas (modelo multinacional) para os centros das divisões regionais responsáveis por extensos blocos de países (modelo global). Muitas vezes as pessoas dentro das empresas não sabem quem é o responsável por tomar determinadas decisões. Isso gera, na visão dos autores, indefinições no limite de competências e prejuízo para a moral dos indivíduos.

Vê-se então que a transição de um modelo multinacional, com planejamento estratégico descentralizado, para um global passa pela construção de uma estrutura de comando e de informação reversa que permita a centralização do planejamento e que isso gera resistências internas e pode desmotivar a ação dos empregados.

Corroborar-se então a posição de Kim e Mauborgne (1993a e 1993b), de que fatores como a falta de familiaridade do planejamento central em relação às particularidades locais do mercado e como a falta de comunicação bi-direcional entre o planejamento central e as partes, são barreiras ao funcionamento de um sistema unificado de planejamento. As dificuldades estão então em criar mecanismos eficientes de conceber a estratégia global, conquistar o comprometimento das subsidiárias, executar o planejamento estratégico e avaliar o desempenho das subsidiárias.

Já estabelecido o sistema de planejamento centralizado surgem os outros desafios, inerentes ao modelo da empresa global. O mais evidente entre eles é o de minimizar a chamada “desvantagem estratégica nacional” de Yip (1995), que, como já visto, é

caracterizada por uma operação inadequada às características locais de cada mercado.

Ou seja, o planejamento estratégico centralizado, demandado pela competição global, não pode ser insensível às peculiaridades de cada mercado, pois, tal como exposto em Forteza e Neilson (1999), as empresas que desconsideram as especificidades locais tendem a fracassar.

O desafio para a empresa que se torna global está então em centralizar o planejamento estratégico sem se alienar das problemáticas locais, o que parece ser o “calcanhar de Achilles” da empresa global (Bartlett e Ghoshal, 1989; Yip, 1995; Forteza e Neilson 1999; e outros).

Alguns dos caminhos indicados para evitar esse distanciamento são a tecnologia da informação, tal como apontado em Applegate et al. (1988) ou a gestão dos recursos humanos, tal como nos “cosmopolitas globais” de Kanter (1995) e em Randolph (1990).

Outro ponto a se destacar para maximizar a eficiência do planejamento estratégico centralizado, tal como visto em Porter e Wayland (1995) e no exemplo da multinacional Nestlé, é o posicionamento físico do centro de planejamento. Tal como no caso da composição de uma estrutura com alta integração global, aqui também é preciso que estes estejam onde as condições são as mais favoráveis, o que nesse caso significar estar onde os públicos consumidores sejam os mais exigentes.

Finalmente, o modo do planejamento estratégico de uma empresa, principalmente de uma multinacional, não muda facilmente nem de um momento para outro. Modificar o modo de comando de uma empresa representa na verdade modificar sua

estrutura de poder interna nos seus vários níveis. A autonomia das operações é alterada assim como o modo de operação de cada departamento e o cotidiano do trabalho dos indivíduos. Implementar um modo de planejamento estratégico centralizado eficiente não é um desafio simples.

5.3 DESAFIOS IMPOSTOS PELA EXTENSÃO DE MERCADOS-CHAVE ATENDIDOS

Os resultados mostraram que a transição para global implica em buscar atender todos os mercados-chave mundiais, usualmente entendidos como um conjunto de mercados pelo menos igual a triade de Ohmae (1985)²⁹.

Para grande parte das empresas multinacionais tendem a atender apenas alguns mercados, principalmente aquelas empresas que estão nas fases iniciais da internacionalização, Boone e Kurtz (1998) e Samli et al. (1993). Para essas companhias a transição ao modelo global passa por sua expansão para os demais mercados-chave mundiais.

Esta expansão é o principal obstáculo. Possivelmente empresas que não tenham massa crítica para atingir os diversos mercados e que não estiverem capitalizadas para tal terão de optar entre fusão, venda para outros grupos ou, se possível, uma joint-venture que possibilite a sua expansão internacional³⁰, (Hamil 1993).

²⁹ Os mercados emergentes, no entanto, também não são negligenciados pelas empresas globais. Por exemplo, citando dados de Alcântara (1999), em 1998 pelo menos 405 das 500 maiores empresas do mundo estavam instaladas no Brasil.

³⁰ Ver, por exemplo, Multiplan e Sonac em Portugal, Peres (1996) e Biobrás e Lilly no Brasil, Brasil et al. (1998).

Havendo capital, ou acesso a capital, as empresas podem optar por alguns “atalhos”, entre eles a aquisição de outras empresas, de operações, de marcas ou de tecnologia em outros mercados, Azevedo e Bertrand (2000).

A noção de “presença em todos os mercados-chave” pode eventualmente ser compreendida não apenas como presença nos mercados consumidores mas também como presença nos mercados fornecedores. Empresas que concorrem globalmente têm de assegurar também a sua presença nos diversos centros de produção e de origem dos insumos. Isso é igualmente verdadeiro quando se trata de estar presente nos grandes centros de geração de pesquisa e desenvolvimento, o que concorda com o conceito de *clusters* de desenvolvimento, Porter (1998) e com a cadeia global de valor de Yip (1995).

As empresas multinacionais que se globalizam estão então desafiadas a montar novas operações de produção, distribuição e marketing, o que pode ou não ser possível de acordo com a capacidade de investimento das empresas.

Outro ponto a ser considerado nessa expansão se relaciona com a unificação dos focos dos negócios, tal como abordado por Yip et al. (1997) e por Conn e Yip (1997). Apenas se o foco do negócio da empresa como um todo for melhor definido esta poderá adotar um planejamento estratégico centralizado. Para a Gillette, por exemplo e tal como citado por Kanter (1995), unificar o foco dos negócios para operar globalmente significou o desinvestimento em todas as linhas de produtos não globais.

Um aspecto positivo da unificação do foco dos negócios durante o processo de transição para o modelo global está em obter os recursos necessários para a expansão à novos mercados-chave dos negócios relacionados com o foco através da

venda daqueles que não poderiam ser administrados globalmente. Ou seja, a redução da linha de produtos locais pode facilitar a expansão internacional daqueles que podem ser comercializados globalmente, tal como será visto em maior detalhe no próximo item da discussão.

Vê-se então que os desafios relacionados com a dimensão (C), “*extensão de mercados-chave atendidos*”, referem-se basicamente a expansão das operações e a capitalização e ao foco necessários para essa expansão.

5.4 DESAFIOS IMPOSTOS PELA PERSPECTIVA DE MARKETING DOMINANTE

Com a transição do modelo multinacional para o modelo global a perspectiva dominante de marketing deixa de estar orientada aos diversos mercados domésticos (perspectiva multi-doméstica) para estar orientada ao mercado mundial como um todo. Várias são as dificuldades enfrentadas nessa transição.

Os mercados globais tendem a aceitar linhas de produtos globais que podem ser comercializadas nas diversas regiões do mundo com pequenas modificações. Nesse caso diversos mercados nacionais (ou segmentos de mercados nacionais) podem ser tratados como um único mercado (ou um único segmento de mercado). Se isso ocorre aquelas empresas que atendem a cada mercado separadamente tendem a ser desbancadas pela empresas que adotam linhas globais de produtos e que por conseqüência consomem menos recursos para atender os vários mercados, além de poderem adotar estratégias de competição onde mercados se inter-financiem, (Yip, 1995; e Hamel e Prahalad, 1985).

O mesmo raciocínio explica por que um composto de marketing global relativamente unificado, quando o mercado permite a sua adoção, tende a produzir melhores resultados para a empresa internacional do que diversos compostos de marketing.

Identificar mercados globais e desenvolver linhas de produtos e compostos de marketing adequados para estes mercados é o primeiro desafio a ser superado pelas empresas multinacionais que se globalizam. Reforça-se então a questão do foco nos negócios e linhas de produtos globais em detrimento dos produtos locais, tal como visto no item anterior e exemplificado pelo caso da Gillette em Kanter (1995).

Caso a identificação dos mercados globais e a escolha dos compostos de marketing a eles adequados não sejam acertadas emergirá a necessidade de adequar localmente a atuação da empresa, o que representa o fracasso da orientação global.

A demarcação dos limites de aplicação de cada composto de marketing não é no entanto uma escolha simples. Johnson et al. (1999) chamam a atenção para o fato de as fronteiras nacionais não servirem como demarcadores de mercados. Estudando o comportamento de consumidores na América do Sul os autores provam que a abordagem tradicional “mercado = cultura nacional” é falsa. Muitas vezes mercados de consumidores semelhantes são divididos pela fronteiras nacionais. Por exemplo, o resultado do estudo mostra que o comportamento do consumidor gaúcho está mais próximo do comportamento do consumidor uruguaio do que do paulista, ou ainda, que as culturas de consumo da cidade colombiana de Cartagena aproxima-se mais daquela da cidade de Caracas, na Venezuela, do que da de Bogotá, capital da Colômbia.

Outro desafio da adoção de uma perspectiva de marketing global está na busca por inovação e na redução da duração dos ciclos de pesquisa e de desenvolvimento de

novos produtos. Enquanto competidores locais podem encontrar segmentos específicos e nichos para posicionar os seus produtos os competidores globais atuam exatamente nos segmentos de mercado mais expostos a competição. Como visto em MacCormack et al. (1994), as empresas globais não se escondem em nichos de mercado.

A luta por mercados globais é uma corrida pela inovação. Ghoshal et al. (1999), em sua crítica, no trabalho intitulado “*A New Manifesto for Management*”, entendem a necessidade de inovação como uma forma de transformar a empresa em fonte de criação de valor, libertando-a do modelo de competição com soma zero do mundo do (sic) “*dog-eat-dog*” da teoria tradicional da gestão.

Além do desafio de atuar em segmentos de mercado expostos a competição a empresa multinacional que torna global também deverá passar a investir uma quantidade maior de recursos no desenvolvimento dos produtos globais, que têm ciclos de vida mais curtos e onde não há espaço para “produtos velhos”, (Keegan, 1995). A maior quantidade de recursos necessários pode ser compensada pela descontinuação do desenvolvimento de linhas locais e pela eliminação da redundância entre os diversos centros de desenvolvimento.

Pôde-se ver então que a migração para a perspectiva de marketing global exige a revisão de toda a atuação de marketing da empresa, que passará a tentar atender preferencialmente os mercados nacionais, e segmentos de mercados nacionais, que podem ser agrupados em mercados, ou segmentos, globais com demandas semelhantes.

5.5 DESAFIOS IMPOSTOS PELO TIPO DE VISÃO ORGANIZACIONAL

Pelos resultados têm-se que a visão organizacional policêntrica deve ser substituída pela geocêntrica, ou seja, o modelo de um mundo dividido em fronteiras nacionais deve ser superado.

Para tornar-se global, uma companhia deve perceber o mundo como um todo e ir além de suas referências multi-domésticas. Se o mundo for observado com base em um conjunto de referências provincianas apenas uma caricatura poderá ser vista, Azevedo e Bertrand (2000).

Transformar a mentalidade da organização de policêntrica para geocêntrica é um desafio de difícil superação, principalmente porque implica, em última instância, em mudar pessoas. Mesmo considerando que principalmente a mentalidade da gerência têm que ser mudada, pode-se considerar que a maioria dessas pessoas não estão prontas para abandonar suas referências multi-domésticas.

Parker (1998) concorda com esse ponto de vista e percebe que o fator preponderante na modificação da visão da empresa é a modificação das pessoas. A autora defende que para uma interação internacional eficiente os altos gerentes, por exemplo, têm que se tornar mais comunicativos e menos autoritários, e que os empregados têm que estar abertos a mudar de papel permanentemente.

Em Lee (1996), voltando ao caso das pequenas empresas chinesas em Singapura, constata-se que a visão das empresas caminha naturalmente no sentido de sua “ocidentalização” e de sua adequação ao panorama do mundo globalizado, desde que a empresa seja exposta aos estímulos desse ambiente. Entretanto, nota o autor,

essa mudança de visão é lenta e depende da mudança das gerações no comando das empresas.

Para Andersen et al. (1997) o maior desafio na transição para uma empresa global está em superar as barreiras de mentalidade da gerência na direção do desenvolvimento gradual de uma competência internacional.

A divisão de mercados por fronteiras nacionais deve ser abandonada. Complementando o exposto no item anterior a presença e a interação entre as operações estabelecidas nas diversas regiões do globo devem ser maximizadas.

A mentalidade geocêntrica que se espera desenvolver é um recurso raro, (Kanter; 1995), especialmente em regiões onde a interação através das fronteiras nacionais é fraca, como é o caso de países com dimensões continentais, países com forte unidade cultural, ou países com economias fechadas. Encontrar ou desenvolver este tipo de habilidade é um desafio relevante. Para Kanter (1995) esforços para promover mobilidade e interação dentre as partes devem ser empreendidos.

A visão do mundo como um todo, ignorando as fronteiras nacionais como proposto por Ohmae (1995 e 2000), concorda com o princípio de livres fluxos de capital, informação, mercadorias e pessoas através das fronteiras. O funcionamento das empresas globais depende desses fluxos, por esse motivo a mentalidade deve ser a de encarar as transferências internacionais com a máxima naturalidade.

A tendência de observar as partes isoladamente também deve ser superada. O fluxo de capital entre as operações, por exemplo, que permite a expansão e o inter-financiamento necessário a uma operação global, colabora para que os resultados das diversas operações não sejam analisados em separado.

É também a visão geocêntrica que permite e facilita o desenvolvimento dos fluxos quotidianos de informação indispensáveis à criação de uma rede global de produção, distribuição e marketing.

Finalmente, vê-se que mesmo contando com um alto nível de integração global e com o aumento da interação horizontal entre as pessoas e dos diversos fluxos através das fronteiras, transformar a mentalidade de uma organização fragmentada para obter uma visão mais geocêntrica exige, pelo menos, tempo, recursos financeiros e grande esforço de todos os escalões da empresa.

Parte da resistência a ser vencida é baseada em uma razão muito simples: o mundo real tem fronteiras. A uniformidade a ser construída dentro da empresa estará sempre sendo afrontada pela realidade exterior que lembra que as culturas de trabalho, os sistemas jurídicos e fiscais, os gostos e o comportamento dos consumidores estão submetidos a um conjunto específico de influências locais.

A empresa global precisa da visão geocêntrica para operar e essa visão é difícil de ser conseguida pois não coincide com a visão dominante das pessoas, e quando esta coincidência não existe é preciso superar a forma natural da composição da visão da empresa, que foi resumida por Lee (1999): "*as organizações apenas refletem os valores da sociedade e das pessoas que a formam*".

O desafio em modificar a visão da empresa baseia-se então na dificuldade de mudança de valores dos indivíduos que servem a essas empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

6.1 QUANTO AO MÉTODO ADOTADO E AOS RESULTADOS OBTIDOS

Quanto ao método de estudo adotado, conclui-se que ele se mostrou eficiente em identificar as dimensões da mudança envolvidas na transição do modelo multinacional para o modelo global. E ainda, que o contraste sistemático dos valores das dimensões encontradas permitiu que alguns dos principais desafios enfrentados pelas organizações emergissem.

Ou seja, o método adotado, baseado na comparação de dois estados estáticos de uma transformação e concebido a partir de analogias com princípios matemáticos, foi adequado para alcançar os objetivos finais da pesquisa, tal como definidos no primeiro capítulo (1 - O Problema), a saber:

- (a) *“Identificar as principais dimensões da mudança envolvidas na transição de multinacional para global; e*
- (b) *Identificar, tendo como base as dimensões da mudança, os principais desafios a serem enfrentados pelas empresas envolvidas nesse processo.”*

Os diversos objetivos intermediários, iniciando em (a) *“definir o fenômeno da globalização do ponto de vista da pesquisa em administração”*, e terminando em (f) *“construir definições específicas de empresa multinacional e empresa global”*, participaram no desenvolvimento do "constructo" necessário para a realização da pesquisa.

Quanto aos resultados encontrados pôde-se verificar que esses concordam, não apenas com as bases teóricas que lhes deram origem, mas também com casos de empresas internacionais descritos pela literatura. Considera-se que o método adotado se prestou adequadamente ao que lhe era esperado, que os resultados foram coerentes e que, desta forma, a pesquisa foi bem sucedida.

Tanto o desenvolvimento do método proposto, quanto os resultados encontrados e sua consecutiva análise crítica são úteis para melhor compreender a problemática da transformação hoje sofrida pelas empresas multinacionais. E ainda, representam uma base teórica adequada para o desenvolvimento de novas investigações.

Por tratar da análise de um fenômeno contemporâneo relevante para o mundo das empresas, o estudo representa também um guia adequado para orientar aqueles que estão envolvidos no processo de transformação vivido nas empresas multinacionais.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um ponto interessante que emerge da conclusão deste estudo é que por mais que o método previsse que as dimensões encontradas devessem ser independentes entre si, e que uma operação de redução da base da matriz das dimensões da mudança, baseada no mesmo conteúdo teórico que deu origem as dimensões, tivesse lugar, ainda assim a discussão dos resultados mostra que estes são interligados entre si.

Ou seja, o fato de as transformações sofridas pelas empresas serem resultante da ação de um conjunto de fenômenos combinados, que compõem a chamada

globalização, faz com que estas transformações também sejam, em última instância, indissociáveis. A abordagem analítica adotada terminou por indicar que uma possível abordagem sistêmica concordasse melhor com a natureza do problema estudado.

Pode-se supor que as mesmas interligações mútuas de perspectiva que permitiram que a compilação das considerações dos diversos autores para empresas multinacionais e globais indicassem as motivações e, por consequência os desafios a serem enfrentados na transição, também fazem com que, finalmente, as formas de enfrentar o conjunto dos desafios concordem entre si. Na realidade esperava-se encontrar resultados mais contraditórios entre si, o que não aconteceu.

Um outro ponto interessante é que sendo o conjunto final do estudo função das entradas iniciais de informação advindas do conteúdo teórico revisado, e função da própria análise pessoal do pesquisador, se outro fosse o conteúdo teórico investigado e outro fosse o investigador certamente as dimensões da mudanças encontradas para a transição não seriam as mesmas.

Uma última consideração a ser tecida é que, em realidade, o desenvolvimento deste estudo foi muito menos linear do que este texto pode fazer pensar. A obtenção de informações junto a literatura e o tratamento de seu conteúdo foi na realidade um processo recursivo em si mesmo. Isso por que a análise do conteúdo estudado realimentava e atualizava o conteúdo teórico disponível, obrigando a revisão do conjunto do texto.

É de se supor que, sendo os resultados encontrado função do conteúdo teórico investigado, a adição de um novo ponto de vista sempre altere o equilíbrio total da análise. Realmente, o que se pôde vivenciar foi que a cada consideração original

encontrada na literatura todo o conjunto do estudo, a partir da definição dos dois estados teóricos da transformação, passava a exigir uma atualização. Foi esse processo de atualização paulatina da base teórica, que não está apresentado neste texto, que representou a evolução gradual do *constructo* necessário ao desenvolvimento da pesquisa.

6.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo combinou visões complementares originárias de áreas diferentes da administração em relação a globalização. Conforme essas combinações foram sendo construídas “espaços em branco” na literatura foram surgindo. Essas lacunas sugerem diversas linhas de estudo, entre elas:

- A verificação da adequação das definições construídas neste trabalho, tendo como base dados empíricos de empresas internacionais;
- A verificação da adequação das dimensões da mudança encontradas, tendo como base dados empíricos de multinacionais em transformação;
- O aprofundamento do estudo dos processos de internacionalização enfatizando, por exemplo, os casos brasileiros;
- A verificação da adequação das principais rotas de investigação da internacionalização de empresas ao caso brasileiro;

- Pesquisar, empiricamente, quais as razões reais de internacionalização, enfatizando a oposição entre “voluntária” e “contingencial”.
- Verificar empiricamente as considerações dos diversos autores sobre as diferenças entre as abordagens típicas das empresas internacionais de diversas nacionalidades, enfatizando, por exemplo, a coincidência entre o modelo japonês e a empresa global; e
- Aprofundar a investigação acerca do novo paradigma de empresas internacionais, ditas transnacionais ou modernas multinacionais.

CÓPIA

7 BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A., KUMAR, V. e DAY, George, S. **Marketing Research**. New York: John Wiley & Son, 6th edition, 1998.

ABREU, Rosamélia G. **Processo de Globalização e o Gerenciamento de Marcas Globais: Um Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Instituto de Administração e Gerência – Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 21 de dezembro de 1999.

ALCÂNTARA, Eurípedes. A Vida Globalizada. **Veja**. P. 48, 53, 27 de Janeiro de 1999.

ANDERSEN, Poul H., BLENKER, Per e CHRISTESEN, Poul R. Generic Routes to Subcontractors' Internationalization. In: BJÖRKMAN, INGMAR & FORSGREN, **The Nature of International Firm**. Copenhagen: Reproset, 1997.

ANDERSON, Sarah e CAVANAGH, Jonh. **Top 200 - The Rise of Global Corporate Power**. New York: Institute for Policy Studies, 1995.

APPLEGATE L. M., CASH, J. I. Jr. e MILLS D. Q. Information Technology and Tomorrow's Manager. **Harvard Business Review**, p.128-136, November-December 1988.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (Brasil) **Apresentação de Relatórios Técnico-científicos**. NBR 6023/89, Agosto, 1989.

AZEVEDO, Guilherme M. e BERTRAND, Hélène. **From Multinational to Global Companies: Identifying the Dimensions of the Change**. In: GLOBAL BUSINESS AND TECHNOLOGY ASSOCIATION – INTERNATIONAL CONFERENCE 2000. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica, June, 2000.

- AZEVEDO, Guilherme M., CARVALHO, Henrique F. e SILVA, Jorge Ferreira. **A Teoria dos Jogos na Estratégia de Negócios: uma Contribuição Revelante?** In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT – 1ST INTERNATIONAL CONFERENCE. Madrid: Universidad Carlos III, December, 1999.
- BACON Gleen, BECKMAN Sara, MOWERY David e WILSON Edith. Managing Product Definition in High-Technology Industries: A Pilot Study. **California Management Review**, p. 32, 55, Spring 1994.
- BANAS, Geraldo. **Globalização: a vez do Brasil?** São Paulo: Makron Books, 1996.
- BARAZAL, Neusa Romero. O Estado Moderno Perante o Fenômeno da Globalização: a questão da Soberania. **Revista IMES**, Ano XV, no. 43, Maio/Agosto, p. 31-34, 1998.
- BARNEY, JAY B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1997.
- BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. Managing Across Borders: New Strategic Requirements. **Sloam Management Review**, p. 7, 16, Summer 1987.(a)
- _____. Managing Across Borders: New Organizational Responses. **Sloam 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.
- _____. Going Global: Lessons from Late Movers. **Harvard Business Review**, p. 132, v78 i2, March 2000.

- BÉRRIOS Rodrigo e ZELLNER, Mike. The Top 50 Globally Competitive Companies. **América Economia**, p. 10, 11, no.146, November 19, 1998.
- BERTRAND, Hélène. **Are the Individual Needs Satisfied..?** In: SASE 6TH INTERL. MEETING ON SOCIO-ECONOMICS, Rotterdam: Erasmus University, 1994.
- _____. **Global Enterprise: Competitiveness and Organizational Changes.** In: SASE 12TH INTERL. MEETING ON SOCIO-ECONOMICS, London: London School of Economics, July 7-10, 2000.
- ____ e AZEVEDO, Guilherme, **Will the Developing Countries' Companies become global? A study on the Brazilian Case.** In: 11TH INTERL. MEETING ON SOCIO-ECONOMICS, Madison: University of Wisconsin-Madison, July 8-11, 1999.
- BINA, Cyrus. Oil, Japan and Globalization. **Challenge**, p. 41, 48, May-June 1994.
- BJÖRKMAN, Ingmar e FORSGREN, Mats. **The Nature of the international Firm.** Copenhagen: Reproset, 1997.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Contemporary Marketing Wired.** Orlando: Dryden, 1998.
- BORRUS, Michael e ZYSMAN, John. Globalization with Borders: The Rise of "Wintelism" as the Future of Industrial Competition. In: ZYSMAN, John e SCHWARTZ, Andrew (Editors) **Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality.** Berkeley: BRIE – Kreisky Forum Project / University of California at Berkeley, 1998.
- BRANDENBURGER, A. M. e NALEBUFF, B. J. **Co-opetition.** New York: Currency Doubleday, 1996.
- BRASIL, Haroldo V., SILVA Jr., Antônio B. e SANTOS, Mozard P. Como fazer da Ciência um bom negócio. **Insight**, p. 80, 87, Maio/Junho 1998.

BRZEZINSKI, Z. **Between Two Ages**. New York: Viking Press, 1970.

BUCKET, Peter J. e CARTER, Martin J. Managing Cross-border Complementary Knowledge in Business Process Approach to Knowledge Management in Multinational Firm. (Global Competitiveness and National Attractiveness). **International Studies of Management & Organization**, p. 80, 82, v.29, i.1, Spring 1999.

BULL, Hedley. **The Anarchical Society, a Study of Order in World Politics**. New York: Columbia University Press, 1977

BUZZEL, D. Robert, QUELCH, A. John e BARTLETT, A. Christopher. **Global Marketing, Management, Cases and readings**. New York: Addison-Wesley, 1995.

CAMPOS, Carlos e MURIEL, María José. **The Globalization of Markets: More than a Way of Acting, a Way of Thinking**. In: BALAS CONFERENCE 1997. Rio de Janeiro 1997.

CARVALHO, Henrique F. **Globalization, Auto Industry and the 178 Project**. In: GLOBAL BUSINESS AND TECHNOLOGY ASSOCIATION – INTERNATIONAL CONFERENCE 2000. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica, June, 2000.

____ e AZEVEDO, Guilherme. **The Neglected Aspects of the Asymmetric Relationship Between Developed and Emerging Economies in the Globalization Game**. In: SASE 12TH INTERNATIONAL MEETING ON SOCIO-ECONOMICS, London: London School of Economics, July 7-10, 2000.

CHAMBADAL, Lucien. **Dicionário da Matemática Moderna**. São Paulo: Biblioteca Universitária 1978.

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.

CONN, Henry P. e YIP, George S. Global Transfer of Critical Capabilities. **Business Horizons**, p.22, 31, January-February 1997.

CRAINER Stuart. Shared Values Break Down Borders. **Management Today**, p. 109, March 1999.

CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka, A. **International Marketing**. Orlando: Dryden Press, 4th Edition, 1995.

DANIELS, John L. e DANIELS, Caroline N. **Visão Global: Criando Novos Modelos para as Empresas do Futuro**. São Paulo: Makron, 1996.

DAY, Robert. **How to Write and Publish a Scientific Paper**. 4th edition, Phoenix: Oryx Press, 1994.

DOZ, Yves. apud ROTH, Kendall e MORRISON, Allen J. **National Policies and Multinational Management**. Unpublished doctoral dissertation, Boston: Harvard Business School, 1976.

FORTEZA, Jorge H. e NEILSON, Gary L. Multinationals in the Next Decade. **Strategy Business**, p. 1, 11, i. 16, Third Quarter, 1999.

FRENKEL, Stephen J. e ROYAL, Carol. Corporate-Subsidiary Relations, Local Contents and Workplace Change in Global Corporations. **Industrial Relations (Canadian)**, p. 154, 183, v53 n1, Winter 1998.

FURLAN, Luiz F. Do Pequeno Moinho à Liderança de Mercado. **Insight**, Janeiro Fevereiro 1997.

FURTADO, Celso. **O Capitalismo Global**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

- GHOSHAL, Sumantra e NOHRIA, Nitin. Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, **Sloan Management Review**, p. 23, 35, Winter 1993.
- GHOSHAL, Sumantra, BARTLETT, Christopher A. e MORAN, Peter. A New Manifesto for Management. **Sloan Management Review**, p. 9, 20, v. 40, i. 3, Spring 1999.
- GODOY, Norton. Distribuição de Renda – ONU Ataca Rumos da Globalização. **Istoé**, n1554, 14 de Julho de 1999.
- GORINI, Edmundo Rocha. A tecnologia de Ponta na Disputa Global. **Insight**, p.14, 22, Setembro/Outubro de 1998.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD C.K. Do you really Have a Global Strategy? **Harvard Business Review**, p. 139-148, July-August 1985.
- HAMILL, James. Cross-border Merges, Acquisitions and Strategic Alliances. In: BAILEY, P., Parisotto, A. and Renshaw, G. **Multinational and Employment: The Global Economy of the 1990s**. Geneve: International Labor Office, 1993.
- HASSAN, Salah S. e BLACKWELL, Roger D.. **Global Marketing – Perspectives and Cases**. Orlando: Dresden Press, 1994.
- HOLT, David H. **International Management**. The Dryden Press, Orlando, 1998.
- HOUT Thomas, PORTER Michael E. e RUDDEN Eileen. How Global Companies Win Out. **Harvard Business Review**, p.98, 108, September-October 1982.
- IANNI, Octávio. Globalização e Diversidade. **A Era do Globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, p.9-39, 1996.
- JOHNSON, James P., LENARTOWICZ, Tomasz e WHITE, Carolyn. **The Neglect of Intra-country Cultural Variation in International Management Research:**

An Iberoamerican Perspective. In: 1ST IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, Madrid: Univestad Carlos III, December, 1999.

KANTER, Rosabeth Moss. Global Cosmopolitans. **Strategy & Business**, Fourth Quarter 1995.

KATZ, Jeffrey P. The New Global Leaders: Richard Branson, Percy Barnevik, David Simon and Remarking of International Business, (Review). **The Academy of Management Executive**, p. 199, 200, v. 13, i. 3, August 1999.

KEEGAN, Warren J. **Global Marketing Management**. Prentice-Hall, New Jersey, 5th edition, 1995.

KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée A. Making Global Strategy Work. **Sloan Management Review**, p. 11, 27, Spring 1993 (a).

_____. Effectively Conceiving and Executing Multinationals' Worldwide Strategies. **Journal of International Business Studies**, p. 419, 448, 3rd Quarter 1993 (b).

LAHÓZ, André. Nova Economia – o que há de mera espuma e de realidade no fenômeno já definido como a forma mais avançada de capitalismo. **Revista Exame**, 25 de agosto de 1999.

LEE, Jean. Culture and Management — a Study of Small Chinese Family Business in Sigapore. **Journal of Small Business Management**, p. 63, 67, July 1996.

LEONG, Siew Meng, e Tan, Chin Tiong. Managing Across Borders: An Empirical Test of The Bartlett and Ghoshal [1989] Organizational Typology. **Journal of International Business Studies**, p.449, 464, Third Quarter 1993.

LEVITT, Theodore. The Globalization of Markets. **Harvard Business Review**, p. 92, 102, May-June 1983.

- MAC CORMACK, Alan David, NEWMAN III, Lawrence James, e ROSENFELD, Donald B. **The New Dynamics of Global Manufacturing Site Location**. Sloan Management Review, p. 69, 87, v.35 n4, Summer 1994.
- MCLUHAN, Marshall, FIORE Quentin e ANJEL, Jerome (coordenador). **Guerra e Paz na Aldeia Global**. Rio de Janeiro: Record, 1971.
- MEDEIROS, João Bosco (organizador). **Manual de Redação Atlas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MILLS, Roger W. O Takeover Francês na Indústria das Águas. **Insight**, Janeiro Fevereiro 1997.
- MINERVINI, Nicola. **Exportar – Competitividade e Internacionalização – Guia Prático de exportação**. Rio de Janeiro: Makron, 1997.
- MORGAN, Glenn, KELLY, Bill, SHARPE, Diana e WHITLEY, Richard. **Multinationals as Organizations**. In: THE SOCIETY FOR THE ADVANCEMENT OF SOCIO-ECONOMICS CONFERENCE, London: London School of Economics, 2000.
- NEVES, Luiz Augusto de Castro. América Latina – Modernização e Globalização: Avaliação e Perspectiva. In: **Globalização na América Latina: Integração Solidária**. Brasília: FUNAG, p.235, 273, 1996.
- OHMAE Kenichi. **Triad Power - The Coming Shape of Global Competition**. New York: Freepress, 1985.
- _____. Putting Global Logic First. **Harvard Business Review**, p.119, 125, January-February 1995.
- _____. The Godzill Companies of the new Economy. **Strategy Business Review**, First Quarter, 2000.

- ORTIZ, Renato. **Mundialização e Cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- PALICH, Leslie E. e GOMEZ-MEJIA, Luis R. A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity. **Journal of Management**, p. 587, 601, v.25, i.4, July 1999.
- PARKER, Barbara. **Globalization and Business Practice – Managing Across Boundaries**. London: Sage Publications, 1998.
- PENROSE, Edith. apud THOMAS, Howard, POLLOCK, Timothy e GORMAN, Philip. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Oxford University, 1959.
- PERES, José Isaac. Cascaishopping: Presença Brasileira em Portugal. **Insight**, Outubro 1996.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- _____. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.(a)
- _____. New Global Strategies for Competitive Advantage. **Planning Review**, p.4, 14, v. 18, n. 3, May-June 1990.(b)
- _____. 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.
- PRAHALAD, C. K. apud ROTH, Kendall e MORRISON, Allen J. **The Strategic Process in a Multinational Corporation**. Unpublished doctoral dissertation, Boston: Harvard Business School, 1976
- QUELCH, J. A. e HOFF, E. J. Customizing Global Marketing. **Harvard Business Review**, p. 59, 68, v.64, May-June, 1986.

- RANDOLPH, Benton. When Going Global isn't Enough - Training in Multinational Organizations. **The Magazine of Human Resources Development**, p. 47, 52, v27 n8, August 1990.
- REICH, Robert. B., HIXON, Todd e KIMBALL, Ranch. Who is us? (The changing American corporation). **Harvard Business Review**, p. 53, 64, n.68,1, 1990.
- ROBERTSON, Thomas S. How to Reduce Market Penetration Cycle Times. **Sloan Management Review**, p. 87, 96, Fall 1993.
- ROTH, Kendall e MORRISON, Allen J. An Empirical Analysis of the Integration-responsiveness Framework in Global Industries. **Journal of International Business Studies**, p. 541, 565, v.21, n.4, Winter 1990.
- SAMLI, A. Cooskun, STILL, Richard e HILL, John S. **International Marketing – Planing and Practice**. New York: MacMillian, 1993.
- SARDENBERG, Ronaldo Mota. O Fator China, o Brasil e a Globalização. **O Estado de São Paulo**, 6 de Setembro de 1996.
- SCHAEFER, Anja. Consumer Knowledge and Country of Origin Effects **European Journal of Marketing**, p. 56, 72, v. 31, n. 1, 1997.
- SEGAL-HORN Susan, ASCH David e SUNEJA Vivek. The Globalization of the European White Goods Industry. **European Management Journal**, p. 101, 109, vol. 16, no. 1, February 1998.
- SINCICH, Terry. **Business Statistics by Example**. New Jersey: Prentice-Hall, fifth edition, 1996.
- SOLVELL, O e ZANDER, I. International Diffusion of Knowledge: Isolating Mechanisms and the Role of the MNE. In: CHANDLER, A. D, SOLVELL O. e HAGSTRON, P. (editores). **The Dynamic Firm: The Role of Tecnology, Strategy, Organization and Regions**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

- SPERS, Eduardo E. Internacionalizando a Dívida no Balcão de Nova York. **Insight**, pp. 54, 69, janeiro/fevereiro 1998.
- TAYLOR, Willian. The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik. **Harvard Business Review**, p. 91, 105, March-April 1991.
- TERPSTRA, Vern e SARATHY Ravi. **International Marketing**. 7th ed., New York: The Dryden Press, 1997.
- THE WORLD BANK. **World Development Report – Knowledge for Development 1998/1999**. Washington: The World Bank, 1998.
- THOMAS, Howard, POLLOCK, Timothy e GORMAN, Philip. Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches. **The Academy of Management Executive**, p. 70, v. 13, i. 1, February 1999.
- THOMASI, Néelson. A Reengenharia de Produto na Competição Global. **Insight**, p. 14, 27, julho/agosto, 1998.
- TROCCOLI, Irene R. Um Novo Paradigma na Indústria do Suco. **Insight**, p. 24, 31, janeiro/fevereiro 1999.
- VAN TULDER, Rob e RUIGROK, Winfried. International Production Networks in the Auto Industry: Central and Eastern Europe as The Low End of the West European Car Complexes. In: ZYSMAN, Jonh e SCHAWARTZ, Andrew (Editores) **Enlarging Europe: The Industrial Foundation of a New Political Reality**. Berkeley: BRIE – Kreisky Forum Project / University of California at Berkeley, 1998.
- VERGARA, Sylvia Contant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VIANA, Francisco. No Fio da Navalha. **Revista Problemas Brasileiros**, v. 321, ano 35, Maio/Junho, 1997.

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. Global Strategy... in a World of Nations? **Sloan Management Review**, p. 29, 41, Autumn, 1989.

_____. **Total Global Strategy – Managing for Worldwide Competitive Advantage**. Prentice Hall, New Jersey, 1995.

_____, JOHANSSON, Johny K. e ROSS, Johan. Effects of Nationality on Global Strategy. **Management International Review**, p. 365, 386, v.37, n.4, Oct. 1997.

ZAZO, J. I. Galán e BENITO J. González. **Factores Determinantes de da IDE Espanõla: Especial Referencia a Iberoamérica**. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT – 1ST INTERNATIONAL CONFERENCE. Madrid: Universidad Carlos III, December, 1999.

ZIONI, Cecília. O Mal do Milênio — Barreiras Protecionistas entre Países Afetam o Comércio Internacional. **Problemas Brasileiros**, p. 30, 33, julho/agosto 1999.

ZOU, Shaoming e CAVUSGIL, S. Tamer. Global Strategy: a Review and an Integrated Conceptual Framework. **European Journal of Marketing**, p. 52, 70, v30 n1, January 1996.

Dissertação intitulada “Transição de Multinacional para Global: As Dimensões da Mudança e os seus Desafios”, apresentada ao Departamento de Administração da PUC-Rio pelo aluno Guilherme Marques de Azevedo, e aprovada pela Comissão Julgadora formada pelos seguintes professores:

Profa. Hélène Bertrand (Orientadora)
Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof. Jorge Ferreira da Silva
Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof. Paulo Cesar Motta
Departamento de Administração, PUC-Rio

Visto e permitida a impressão
Rio de Janeiro,

Profa. Zélia M. de Lossio e Seiblitiz
Coordenadora Setorial de Pós-
Graduação do Centro de Ciências
Sociais