

## 5

### Análise Crítica

Nesta seção busca-se reunir os construtos identificados a partir da discussão da abordagem teórica, da contribuição dos estudos de Bassi (2003)[71], de Bertrand e Azevedo (2001)[75] e da pesquisa por eles realizada, e a partir de uma análise crítica, responder ao objetivo deste estudo que é investigar e identificar os desafios das estratégias corporativas globais e sugerir um modelo de pensamento estratégico global.

#### 5.1

##### **Desafios impostos pelos impactos tecnológicos, competitivos, políticos, sociais/culturais, econômicos, e pelas dimensões de risco e integração dos mercados**

Verificou-se que a Globalização intermedia forças positivas e negativas no ambiente externo às organizações, cujos impactos traduzem-se em vertentes de ameaças e oportunidades aos seus negócios. Aprender a lidar com essas vertentes, não só de ameaças mas também a de oportunidades, é fundamental para que empresas em transformação global possam tirar o maior proveito do potencial que este conjunto de transformações podem prover-lhes, conforme definição de Bertrand e Azevedo (2001)[75], e neutralizar os desafios à gestão estratégica corporativa global.

##### 5.1.1

###### **Ameaças**

Buscando-se a síntese do conjunto de ameaças que emergiram da abordagem teórica, passa-se a discussão de cada uma delas.

Dos impactos competitivos, podemos citar o aumento progressivo da competitividade entre empresas, conforme visto em Boone e Kurtz (2001)[53] e Cateora e Graham (2002)[60]. Com um maior oferecimento de produtos e serviços, inclusive produtos substitutos, de maior qualidade, a preços mais acessíveis por diversos mercados que, sem dúvida resultam

em melhorias para consumidores mas, em contrapartida, de acordo com Anderson (2000)[48] exigem das empresas um constante aperfeiçoamento para: manutenção de foco nos consumidores, encontro de novos consumidores, conquista de novas receitas e o bom andamento da relação com a sua cadeia de fornecimento e distribuição. Esse aperfeiçoamento constante exige ainda a necessidade de não se perder o senso de ética e prestação de serviço à sociedade.

Um outro impacto que modifica bastante o cenário competitivo advém dos processos de privatização de empresas que tem se manifestado com significância nos países em desenvolvimento, mas sendo conduzidos de forma a que grupos estrangeiros tenham acesso ao controle de riquezas desses países, sendo comum que empresas estatais como petrolíferas, mineradoras, empresas aéreas, ferrovias e de telecomunicações sejam adquiridas a preços muito abaixo de seu valor de mercado, conforme visto em Zahra e Hansen (2000)[49] e a exemplo das recentes privatizações realizadas no setor de telefonia brasileiro.

Quanto aos aspectos tecnológicos, os gestores lidam com grandes ameaças a partir da pressão de novas tecnologias e exigência de *upgrades* para garantir inovação e eficiência de suas empresas, conforme argumentam Prahalad e Krishnan (2002)[63], o que acaba por gerar a falta de sincronização dinâmica entre a necessidade estratégica da empresa e o suporte de tecnologia.

O'Brien (2002)[62] também acrescenta os desafios que a administração da tecnologia de informação globalizada requer em termos culturais, políticos e geoeconômicos. Eles representam resistências para uma empresa no desenvolvimento de negócios e tecnologia de informação. Essas resistências também geram, na prática, a insegurança por parte dos gestores sobre como superar esses desafios e implantar sistemas de informação que sejam capazes de fornecer ao comando central da organização o retrato de sua operação e, conseqüentemente, sua posição e movimentos competitivos em múltiplos países, conforme apontado por Bertrand e Azevedo (2001)[75] nas sugestões de ações de reorganização gerencial para orientação ao processo de transformação global.

As questões sociais e culturais bem como os conflitos geopolíticos e econômicos, segundo Stiglitz (2002)[61], com a iminência de guerras e atos terroristas, em virtude do crescimento de desentendimentos entre povos e intolerância às suas culturas e religiões também desafiam as empresas na busca e escolha de novos mercados. Essas questões permitem indagações a respeito de como decidir investir em mercados que estão em constante

conflito ou que são contagiados por eles, como no caso do Oriente Médio, mesmo sendo uma região extremamente rica em reservas de petróleo e gás natural, e que poderiam ser um pólo de grande atividade econômica mundial, influenciando inclusive, no surgimento de outros setores periféricos.

Do ponto de vista econômico, a construção de uma economia global única, conforme Cateora e Graham (2002)[60], não corresponde à soma das economias nacionais, segundo Lobato (1997)[37]. Stiglitz (2002)[61], corroborando Lobato 1997)[37], aponta para a falta de critérios sobre a eliminação de barreiras comerciais entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, caracterizando a Globalização Assimétrica, representam uma ameaça significativa às empresas que trilham os caminhos globais, conforme visto em Stiglitz (2002)[61], apesar de Anderson (2000)[48] ter demonstrado que no ambiente da Comunidade Européia (CE) as barreiras já tenham sido reduzidas.

Os protecionismos políticos especialmente concedidos a determinados grupos comerciais/industriais tiram a possibilidade de acesso, principalmente, dos mercados europeus e americanos, pelas empresas dos países em desenvolvimento oferecerem seus produtos e serviços, que apresentam um maior equilíbrio entre qualidade e preços competitivos. No caso de produtos brasileiros, pode-se citar as dificuldades estratégicas enfrentadas pelos produtores agropecuários, piscicultores, fabricantes de aeronaves comerciais e siderúrgicas produtoras de aço.

Esse fenômeno parece ser uma repetição do que ocorreu no Brasil, durante o período militar, onde os mercados eram fechados às importações para proteger a indústria nacional. É claro que naquela época, o Brasil não tinha nenhuma tecnologia e nem capital para investir no desenvolvimento de produtos, como a América do Norte e a Europa sempre dispuseram. Essa atitude levou o país ao atraso por não ter tido recursos para desenvolver suas próprias competências do zero. Mas o fato é que, atualmente, mesmo rico em recursos, produtos e serviços, o salto qualitativo dos países emergentes está ameaçando a soberania de grupos norte-americanos e europeus pela competitividade que suas empresas vem exercendo no cenário mundial.

Essa temática, apesar de já estar sendo amplamente discutida no âmbito da Organização Mundial de Comércio (OMC), com o fortalecimento e avanço do grupo dos países em desenvolvimento, entre eles Brasil, China e Índia, ainda não apresenta um consenso entre países desenvolvidos e em desenvolvimento desencadeando a desigualdade global, de acordo com Held e McGrew (2001)[55]. O risco deste cenário aumenta a complexidade da gestão estratégica corporativa das empresas, pois na falta de consenso

multilateral entre países, elas passam a ficar sujeitas às negociações regionais ou bilaterais (mais enfraquecidas), que certamente serão diferentes de região para região ou de país para país. Além disso, o volume de informações sobre regras de comercialização nos vários mercados é crescente e desuniforme.

Além das dificuldades enfrentadas pelas empresas, o protecionismo é custeado pelos consumidores ao pagarem preços mais altos em produtos protegidos, como mostra Stiglitz (2002)[61] ao exemplificar que só após a abertura dos EUA ao mercado de leite jamaicano, a população de mais baixa renda teve acesso a leite mais barato.

Nessa linha, um outro fator de desafio, é relativo às questões sociais e econômicas, uma vez que as revoltas sociais pela falta de erradicação da pobreza e a má distribuição de renda no mundo afetam as empresas, conforme apontado por Santos (2003)[73] na medida em que países como o Brasil e da África, por exemplo, apesar de aparecerem como nações de novos mercados consumidores, ainda possuem uma enorme faixa da população de excluídos socialmente e sem poder aquisitivo, por não resolverem, entre outros problemas, àqueles relativos aos altos índices de desemprego e combate a fome.

As instabilidades das políticas econômico-financeiras de países em desenvolvimento com a retração de mercados consumidores e contágio financeiro em mercados adjacentes, como visto em Held e McGrew (2001)[55] e Stiglitz (2002)[61], onde moeda, câmbio e taxas podem tornar-se fracas e instáveis repentinamente, desafiam a gestão estratégica das empresas quando vêm resultados ou projetos operacionais fragilizados sem ter havido falhas em processos produtivos, logísticos ou comerciais. Fato que desencadeia várias dimensões de risco, principalmente financeiros, que podem fugir ao controle da empresa.

Do ponto de vista dos mercados financeiros, as empresas em transformação global incorrem na exposição de uma série de dimensões de riscos, que segundo Eiteman, Stonehill e Moffett (2001)[56] dificultam o processo de tomada de decisão em múltiplos mercados e afetam o seu valor.

Dos tipos de risco a que estão sujeitas, podemos elencar: (a) o risco do negócio em que a empresa atua ou a mensuração mais comum que é o risco do setor ou da indústria, (b) o risco do país - com as instabilidades de seus papéis, moeda e capacidade de honrar seus compromissos, (c) risco político à exemplo das oscilações da economia no período eleitoral no Brasil, (d) risco cambial - espelhado em transações, operações e mudanças contábeis e (e) risco de liquidez dos papéis.

Para que as empresas possam estimar a relação de risco e retorno

necessitam fazer uso de ferramentas sofisticadas de gestão de risco, como o beta que para Sharpe (1964)[2] e Lintner(1965)[3] é a medida relevante de risco no contexto do CAPM - *Capital Asset Pricing Model* para obter o custo do *equity*, ou seja, a remuneração que os acionistas esperam obter.

No campo global, segundo Bodnar, Dumas e Marston (2002)[64] as várias dimensões de risco fazem com que os mercados de capitais requeram mais de um prêmio de risco. Adaptando o modelo CAPM para contexto mundial, o modelo passa a ser o Híbrido CAPM, que considera a possibilidade de que cada dimensão de risco poderia, aproximadamente, receber um preço específico, onde os prêmios de risco mundial e país seriam adicionados para se achar uma taxa de retorno total. Ocorre que os autores, assim como Stulz (1996)[31], questionam qual é o portfólio relevante dos investidores e se há crença na integração ou segmentação dos mercados, levantando a questão se a Globalização está ocorrendo na prática nos mercados de capitais, principalmente por seus resultados assimétricos, na falta de padrões comerciais entre países.

Esses *drivers* vão definir os custos do *equity* a partir do prêmio local, se os mercados são segmentados ou o prêmio do mercado mundial, se os mercados são integrados. Essas questões têm impacto direto na gestão estratégica das empresas e na remuneração de seus acionistas e *stakeholders*.

Assim, as empresas que desejam transformar-se para operar globalmente, dependem da injeção de capital de investidores e ficam sujeitas à análise das diversas dimensões de risco e comparação do risco do negócio ou setor com o risco mundial, risco país, risco cambial e risco político.

O comando central das empresas deve contar com um grupo especialista em administração de risco, pois são desafiados a fazer uma gestão integrada dos riscos adotando políticas adequadas para proteger a exposição total da empresa e não isoladamente, através de políticas de *hedge* e instrumentos derivativos, quando for o caso, até para que seus custos sejam otimizados, de acordo com Eiteman et al. (2001)[56].

Com isso, remetendo-se ao caso da Procter&Gamble, BankOne e Orange County, evitam se submeter às informações que são facilmente acessáveis pelos mercados, que pela teoria de mercados eficientes, são rapidamente incorporadas aos preços e não geram retornos adicionais, de acordo com Stulz (1996)[31], e auxiliam a gestão estratégica corporativa global a reconhecer desequilíbrios e desintegração dos mercados, bem como definir estratégias e políticas financeiras claras.

### 5.1.2 Oportunidades

Buscando-se a síntese do conjunto de oportunidades para as empresas em busca dos mercados globais que emergiram da abordagem teórica, passa-se a discussão de cada uma delas.

Do ponto de vista competitivo, Stiglitz 2002[61] apontou a abertura do comércio internacional como fator chave no crescimento dos países e empresas a partir do fomento às exportações.

Boone e Kurtz (2001)[53], Cateora e Graham (2002)[60] e Stiglitz (2002)[61] observam que o *boom* da globalização promove novas demandas, inclusive por produtos estrangeiros, novos consumidores, e nova geração de receitas bem como benefícios adicionais como o de poder acompanhar os diferentes comportamentos dos consumidores, alternativas para melhor viabilizar a economia de produção e distribuição conforme Levitt (1983)[11], obter informações sobre os movimentos competitivos sobre o lançamento de novos produtos, visto por Bertrand e Azevedo (2001)[75] e desenvolver novas competências distintivas.

Novos atores institucionais, também parecem fomentar a arena competitiva, bem representada, por exemplo, na figura de *complementors* que segundo Brandenburger e Nalebuf (1997)[38], uma empresa é *complementor* de outra e assim possível parceira, se o consumidor valoriza mais o produto de uma em conjunto com o da outra, em vez de um único produto isoladamente.

De acordo com Stiglitz (2002)[61] e Anderson (2000)[48] a competição se acirra a partir da abertura de portas para concretização de alianças ou acordos de cooperação com outras organizações como parte da estratégia de entrada para conquistar novos mercados. Anderson (2000)[48] ressalta a importância da *expertise* local para reconhecer similaridades e diferenças em cada mercado geográfico.

Além das alianças, na visão de Zahra e Hansen (2000)[49] corroborada por Stiglitz (2002)[61], as privatizações proporcionam transformações essenciais no cenário competitivo global, na medida em que as forças do sistema de mercado podem melhor governar a evolução das economias nacionais bem como a criação e distribuição de riquezas.

As privatizações, se bem conduzidas, impõem uma cultura mais empresarial e inovadora com a introdução de novas tecnologias, induzem seus líderes a correr riscos, dão acesso a novos mercados e à criação de novos setores. Além disso, devem ter como premissa reunir um conjunto de habi-

lidades para servir melhor a sociedade com seus produtos e serviços em vez do Estado.

A tecnologia, sob a vertente de oportunidades, no ponto de vista de Stiglitz (2002)[61], propulsiona as empresas a dispor de recursos globais, principalmente tecnológicos, para reduzir custos, obter ganhos de eficiência, escala, produtividade, criar inovações e fornecer informações relevantes de mercados potenciais. Para Anderson (2000)[48], o ganho foi não só inter-firma com o gerenciamento de banco de dados, que segundo O'Brien (2002)[62] é um ingrediente chave nos negócios internacionais, e operações da empresa quanto extra-firma, com venda de produtos e serviços através da internet.

Nessa linha, para O'Brien (2002)[62] a tecnologia de informação pode alterar a forma como as empresas competem, sendo considerado meio de renovação organizacional para auxiliá-las a alcançar seus objetivos. Expõe iniciativas de engenharia de rede, como no caso da Ford, que Anderson (2000)[48], Zaheer e Manrakhan (2001)[54] e Chopra e Meindl (2003)[72] também citam com a criação de redes entre firmas e o acesso remoto a mercados para aumentar a posição competitiva das empresas globais, influenciando o sistema de cadeia de valor e alianças estratégicas em pesquisa, distribuição e marketing.

Do ponto de vista social, Stiglitz (2002)[61] aponta que a Globalização conseguiu melhorar a expectativa de vida e o padrão de vida com a disseminação e disponibilidade de novos conhecimentos e maior oferta de produtos e serviços. Também exemplifica que a instalação de fábricas em países em desenvolvimento pode ajudar a melhorar os níveis de emprego nesses países, apesar de autores como Santos (2003)[73] exporem a preocupação com a exploração de mão-de-obra.

Do ponto de vista econômico, segundo Stiglitz (2002)[61], Bertrand e Azevedo (2001)[75], Eiteman, Stonehill e Moffett (2001)[56] e Held e McGrew (2001)[55], a globalização proporciona trânsito livre do fluxo de produtos e recursos através das fronteiras e alavancagem nos mercados de capitais, na medida em que podem se beneficiar da injeção de capital de investidores em qualquer parte do globo para auxiliar o financiamento de seus projetos de expansão. Se os mercados financeiros são perfeitamente integrados, os investidores de uma empresa se originam de diversas partes do mundo e cada um tem um portfólio mundial diversificado.

Considerando a derrubada de barreiras comerciais, (apesar de ainda não haver um consenso sobre a temática), a globalização permite que as empresas sejam menos dependentes das condições de sua economia

doméstica, conforme apontado por Boone e Kurtz (2001)[53] e, a partir da reflexão de Stiglitz (2002)[61] aprendam a se adaptar a situação de uma globalização com resultados assimétricos, buscando reinventar formas de sustentar sua posição competitiva.

## 5.2

### Compreendendo Estratégia

Para que uma empresa busque dar o salto qualitativo de que necessita para seguir os caminhos da transformação global, a compreensão do processo estratégico é fundamental para apoiá-la e orientá-la a cumprir seus objetivos e metas, levando-se em conta as ameaças e oportunidades de macroambiente a que ficará sujeita e as forças e fraquezas inerentes ao seu microambiente, próprias de seu negócio.

Assim, por mais dinâmico que esse exercício seja, Fahey e Randall (1998)[42] apontam formas de sistematização através, por exemplo, de aprendizagem e construção de cenários. Ganha-se a visibilidade de que sinergias diretas entre ameaças e fraquezas podem arruinar uma organização, bem como oportunidades e forças podem alavancá-las.

De acordo com Quinn (1980)[7], Mintzberg et al. (2000)[50] e Macedo-Soares (2000)[51], compreender o significado de estratégias - processo que faz parte da natureza humana, embora não se tenha uma que seja fácil e única - auxilia as organizações a formular um modelo ou plano, padrão, posição, perspectiva e manobra que integrem objetivos principais, políticas e sequências de ações de forma coesa. Ajuda a organização a alavancar e alocar recursos, o que para uma empresa em transformação global é essencial, baseada em ter uma postura única frente às suas competências e fraquezas, antecipando mudanças do ambiente.

A compreensão do significado de gestão estratégica também é apropriada neste estudo porque amplia o processo de planejamento estratégico permitindo maior capacidade criativa e inovadora, e que conforme Pettigrew (1992)[24] e Macedo-Soares (2000)[51], analisa a adequação entre o ambiente da empresa, sua posição e recursos, tendo em vista como melhorar este ajuste, ou “*fit*” entre fatores organizacionais de sucesso e fatores ambientais interagentes, de forma a permitir capitalizar sobre as forças reais e potenciais para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças dentro de uma perspectiva dinâmica e sistêmica.

Com relação as abordagens de estratégia, conforme modelo de Whittington (2001)[58] e visões de Bertero, Vasconcelos e Binder (2003)[74], é

interessante destacar que a abordagem de estratégia que tende a aparecer na literatura de empresas que procuram transformar-se em empresas globais aproxima-se mais da teoria clássica e sistêmica.

Com base nessas teorias, acredita-se na capacidade que as organizações têm de planejar o futuro de forma racional e porque também tem foco na maximização de receitas e mercados e agir efetivamente de acordo com o ambiente em que estão inseridas, embora as abordagens evolucionária e processual apontem ambientes implacáveis e imprevisíveis demais para se conseguir fazer previsões eficazes, como no caso do ambiente global.

Além disso, evolucionários e em menor escala os processualistas, discutem que os mercados escolhem estratégias que ganham ascendência por sua força, garantindo resultados que maximizem os lucros e também citam que pessoas são muito diferentes em focos de atenção e padrões de racionalidade limitada para levarem a termo um planejamento perfeito, associando a estratégia a um processo mais heurístico de aprendizado, não importando se elas não são completamente ótimas.

Essas questões, apresentam contribuições relevantes para empresas que se lançam em novos mercados pois têm impactos relevantes no ambiente global, na medida em que de fato, lidar com diferentes tipos de pessoas, de culturas e formações diferentes dificultam o consenso estratégico. Por outro lado, quando se explora mercados onde não se tem conhecimento e domínio suficiente, o processo de formação de estratégia tende a ser por aprendizado, por tentativa e erro. Ele pode ser minimizado, na medida em que a empresa busque alianças estratégicas com parceiros locais, sempre tendo em vista o esclarecimento do papel de cada ator neste cenário, conforme apontado por Hofstede et al. (2002)[67]

Nessa ótica, Bertrand e Azevedo (2001)[75] colocam com propriedade que se está diante de um significativo desafio operar recursos e pessoas em nível de eficiência, em mercados desconhecidos com riscos calculados sem considerar um processo de aprendizado onde o erro faz parte.

As abordagens processual e evolucionária, abrangem idéias das seis escolas mais ecléticas de formulação de estratégia, preocupando-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

As abordagens clássica e sistêmica são diretamente associadas ao domínio sucessivo das três escolas prescritivas de formação de estratégia (*design*, planejamento e posicionamento). São mais relacionadas à elas, na medida em que tratam a gestão estratégica de empresas em transformação global como um processo reduzido ao planejamento estratégico. Nota-se

mais a preocupação com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que até mesmo com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

A alusão ao “Estrategista” - aquele que formula e controla a estratégia, citado na abordagem clássica, pode ser vista, de forma mais atual e moderna, na criação da administração central que também tem como responsabilidade a coordenação da formulação, do controle e do foco na maximização de receitas a partir de uma visão intencional e deliberada, como consequência de objetivos corporativos, olhando a organização como um todo e não mais de forma apenas localizada.

Em contrapartida, mesmo que os mercados façam a seleção natural das empresas, conforme apontam os evolucionários, principalmente no campo internacional, é importante que estejam preparadas para os exercícios e simulações que os desafios da transformação requerem, por isso a gestão estratégica corporativa é fundamental. Para Bertrand e Azevedo (2001)[75], obter as competências para criar uma rede centralizada de recursos e pessoas, que opere em nível de eficiência aceitável é, de fato, um importante desafio. Para atingir o paradigma de competição global, uma empresa deve desenvolver um mecanismo gerencial que coordene as ações das operações e forneça *feedback* para os estrategistas.

### 5.3

#### **Entendendo as empresas em transformação global e os desafios de suas estratégias corporativas globais**

Considerando a complexidade das empresas em transformação global, as quais recebem diversas nomenclaturas por autores como Wasilewski (2002)[65], Cateora e Graham (2002)[60], Bertrand e Azevedo (2001)[75], Azevedo (2000)[52], Parker (1998)[40], Sera (1992)[25], Bartlett e Ghoshal (1991)[23], Ghoshal (1987)[15], Prahalad e Doz (1987)[16], percebe-se que ainda não se tenha chegado a um consenso sobre definições de tipologias das empresas nesse processo, uma vez que nota-se características similares para nomenclaturas diferentes se baseando nos tipos de estrutura organizacional, análise dos padrões de competição ou não terem uma classificação relevante, conforme apontado por Azevedo (2000)[52]. É interessante observar ainda que os conceitos se misturam classificando a empresa ou a sua estratégia.

Conforme Wasilewski (2002)[65] com base em Ghoshal (1987)[15], o estado inicial do processo de globalização inicia-se com a empresa adotando uma estratégia multidoméstica, passando pela multifocal, global e finalizando

em transnacional, sendo que as variáveis são relativas ao nível de responsabilidade nacional e integração global. Azevedo (2000)[52] aponta similaridades dos termos modernas multinacionais, novas empresas globais e mult-domésticas com as características das transnacionais citadas por Bartlett e Ghoshal (1991)[23]. Sobre as transnacionais, há grande discussão dos autores, como Azevedo (2000)[52], corroborado por Wasilewski (2002)[65] contra a visão de O'Brien (2002)[62] sobre a existência de empresas que já consigam se enquadrar nessas características de forma a integrar perfeitamente atividades de estreita cooperação e interdependência entre sede e subsidiárias.

Anderson (2000)[48], Bertrand e Azevedo (2001), corroborado por Cateora e Graham (2002)[60] fazem distinções a respeito do estado inicial e final sendo mais concisos em agrupar as nomenclaturas, nomeando de multinacional e global ou empresas tradicionais e empresas competitivas globais. Além disso, suas definições são mais próximas e complementares e observam que as premissas do estado inicial multinacional ou empresa tradicional valorizam o conjunto descentralizado de operações, respondendo às diferenças locais, onde subsidiárias são incentivadas à auto-suficiência, porque os mercados são diferentes e requerem estratégias separadas.

Já no estado global ou empresa competitiva global, as operações são integradas, o planejamento estratégico é unificado, desenvolvem um único foco de negócios, maximizando o uso de compostos de marketing padronizados, buscando integração horizontal, geográfica, funcional e setorial, mas numa perspectiva global acomodam algum nível de preferência de consumidores locais sempre e onde for possível.

Tendo em vista a complexidade da organização em transformação global, questiona-se o fato de ser muito comum encontrar na literatura pesquisada, que a gestão estratégica dessas empresas está associada a etapa estanque de planejamento de uma ação como por exemplo, a entrada em novos mercados, e não como parte de um processo amplo de transformação, que se caracteriza por passar por uma reorganização gerencial, conforme apontado por Bertrand e Azevedo (2001)[75], a partir de mudanças filosóficas e adoção de uma gestão estratégica corporativa que reúna habilidades dinâmicas e sistêmicas.

Essa constatação está de acordo com Bassi (1997)[39] ao afirmar que a integração das atividades internacionais altera todo o sistema de autoridade e equilíbrio de poder preexistente na empresa.

Conforme Bassi (1997)[39], Anderson (2000)[48], Cateora e Graham (2002)[60] e Bassi (2003)[71], a importância da gestão estratégica corporativa

tiva ser centralizada está diretamente relacionada a buscar um foco único de negócio, poder tomar as melhores decisões relativas à alavancagem e alocação de recursos, planejamento ótimo da produção, desenvolvimento de produtos e compras conjuntas, integração de departamentos funcionais e parceiros estratégicos, considerando seu valor, recursos raros e custosos de serem copiados, conforme Barney (1996)[34], e fazendo parte de uma rede entre firmas, tendo a habilidade de exercer um alto nível de controle tanto nas fases de planejamento quanto de implementação.

Bertrand e Azevedo (2001)[75] acrescentam ainda que entre as atribuições da estrutura de administração central, estão as decisões relacionadas ao fluxo de capital e essa preocupação estratégica foi apontada na seção sobre as dimensões de risco envolvidas nas atividades comerciais internacionais e que ganham maior complexidade quando a empresa passa a operar globalmente. De acordo com os autores, a capacidade de gerir o capital permite a expansão e continuidade da existência da organização, sendo que subsídios cruzados são necessários para competir globalmente. O resultado das diversas operações não podem ser analisados separadamente e para tanto, uma mudança de mentalidade gerencial é necessária.

Anderson (2000)[48] dá uma importante contribuição no que diz respeito a mudança de filosofia que áreas funcionais de empresas que fazem parte de uma rede global podem ter com soluções mais competitivas num mercado global complexo, interconectadas tecnologicamente como, por exemplo, a mudança de visão relativa ao custo contábil tendo um alvo de custo no desenvolvimento de produtos, ranking de lucratividade de produtos e tipos de consumidores, previsão mais acurada da demanda com uso de dados em tempo real e, entre outros, planejamento estratégico integrado, ligado por dados, com uma cadeia de valor de fornecedores chave, fabricantes e distribuidores chave, a exemplo do caso da Ford apontado por O'Brien (2002)[62].

Ghoshal e Gratton (2002)[66] em linha com Bertrand e Azevedo (2001)[75] e Anderson (2000)[48], afirmam que todos movimentos competitivos dependem do desenvolvimento de um sistema de base de dados eficiente, responsáveis por apoiar as decisões gerenciais e os movimentos dos competidores, na medida que o combate é simultâneo e inclui retaliações entre mercados. DePalma (2002)[70] sugere a figura de um CGO - *Chief Globalization Officer* para gerenciar a integração entre áreas funcionais, desde que tratando a internet como um canal de venda e comunicação, que pode ser uma saída à falta de sincronização dinâmica exposta por Prahalad e Krishnan (2002)[63] e O'Brien Obrien2002.

O autor aponta ainda que redes de empresas em conjunto podem descobrir melhores soluções lucrativas e aumentar sua posição competitiva, na medida em que uma única empresa acaba ficando indisciplinada sob um forte foco externo nas necessidades do mercado e nas ameaças da competição, conforme visto no início deste capítulo.

Conforme Cateora e Graham (2002)[60], Bertrand e Azevedo (2001)[75], Anderson (2000)[48] e Bassi (1997)[39], as subsidiárias podem ter uma influência expressiva em relação às decisões de precificação, publicidade e distribuição de produtos, principalmente se são culturalmente sensitivos e o mercado consumidor mais exigente, conforme Bassi (2003)[71]. Comprometer os gerentes locais que estão em contato direto com o dia-a-dia dos mercados em que atuam, para garantir o sucesso da transformação global é essencial para diminuir conflitos e dificuldades no processo de integração e expansão, conforme apontado também por Ghoshal e Gratton (2002)[66], pois dificultam a concretização de uma organização transnacional na prática. Para Varner e Palmer (2002)[68], expatriados podem ser usados como facilitadores neste processo.

Os autores acrescentam que esse processo pode ser facilitado com a disponibilização de times que coordenem o relacionamento entre a matriz e as unidades, mediando conflitos e compartilhando a visão sistêmica do negócio da companhia, acumulando com os executivos locais a coresponsabilidade pelo desenvolvimento, implantação dos projetos globais e identificação de diferenças locais relevantes para incorporá-las às estratégias globais, aperfeiçoando, assim, seus processo de integração horizontal.

Cateora e Graham (2002) exploram a necessidade de guias e procedimentos sistemáticos para avaliar oportunidades, as várias dimensões de riscos, como visto também por Eiteman et al. (2001)[56], ameaças da Globalização Assimétrica, questões sociais, geopolíticas e instabilidades econômico-financeira apontadas por Stiglitz (2002)[61] e desenvolver planos estratégicos para obter vantagens sobre essas oportunidades.

A primeira fase define em qual mercado a empresa deverá investir. É nessa fase que os impactos do macroambiente serão valorados combinadas às forças e fraquezas da organização. Essa é a fase, se comparada às demais, onde o processo de planejamento internacional se distingue do doméstico, pois cada país em análise potencial apresenta um conjunto de limitações ambientais desconhecidas. A fase seguinte implica na análise detalhada do composto de marketing, onde produtos e serviços são definidos, com ajustes no mix para alguma adaptação local que seja necessária e relevante para alcançar objetivos e metas corporativas.

Essas duas fases estão em linha com o modelo matricial sugerido por Bertrand e Azevedo (2001)[75] combinando divisões geográficas e seleção de produtos, como resposta mais rápida para migrar ao modelo global, à exemplo do relançamento da cerveja Brahma *light* pela Ambev no mercado brasileiro.

A terceira fase desenvolve um plano de marketing e culmina na seleção do modo de entrada naquele(s) mercado(s), que é uma decisão crítica a ser tomada pois a escolha definirá as decisões futuras nos mercados selecionados, principalmente se envolver novos atores como parceiros locais, conforme argumentam Hofstede et al. (2002)[67].

A fase final implementa e controla o que se planejou nas fases anteriores, tendo grande importância no processo, pois na medida em que a empresa como um todo se expande por mais países, torna-se mais difícil gerenciar eficientemente em nível global. Além disso, conforme Azevedo (2000)[52], em linha com Bassi (1997)[39] e os próprios autores, Cateora e Graham (2002)[60], as conseqüências de uma ação em um mercado rapidamente são verificadas em outros, também visto no exemplo da Ambev.

Assim, de acordo com Bertrand e Azevedo (2001)[75], a administração central é de fundamental importância para gerenciar a cadeia de valor, o modo que oportunidades e ameaças tendem a ser maximizadas e minimizadas, respectivamente, a partir dos claros objetivos e recursos integrativos da organização.

Tendo em vista os *insights* resultantes da pesquisa dos autores, os aspectos de macroambiente, incluindo impactos sociais/culturais, políticos, econômicos, tecnológicos e competitivos demonstram ser variáveis, unânimes em concordância na percepção dos respondentes, que desafiam a gestão estratégica de empresas em processo de globalização. Para tanto a implantação de um comando central que coordene o planejamento e a execução dos movimentos competitivos para um estratégia corporativa global tende a ser percebido como um valor para manter o foco em seu negócio.

Esses *insights* alinham-se com as dificuldades expostas por Bassi (2003)[71] sobre os impactos econômicos e também com os estudos dos autores Bertrand e Azevedo (2001)[75] com relação à competitividade, tecnologia e exigência do consumidor, apesar de os respondentes terem variado suas respostas sobre instalar sua matriz próximo aos centros mais avançados e competitivos.

Por outro lado, mas não menos desafiante à gestão estratégica corporativa global, os respondentes tenderam a rejeitar as afirmativas que incentivavam a autonomia das subsidiárias, principalmente no que tange às suas

operações financeiras, o que remete a preocupação com as dimensões de risco inerentes às operações em mercados internacionais, embora mesmo variando suas respostas, reconheçam algum nível de contribuição das subsidiárias em relação a definição de produtos e serviços chave, sem perder o foco no mercado global, e uso de inter-financiamento.

Projetos e investimentos em novos mercados que não tenham estudos de viabilidade e economicidade comprovados tendem a ser extremamente rejeitados.

## 5.4

### Modelo de Pensamento Estratégico Global

Conforme apontado por Mintzberg et al. (2000)[50] é importante ter um olhar sobre as escolas de pensamento e formação de estratégia com a intenção de compreender suas partes, seus desafios de forma a compreender o todo.

Com base na argumentação dos autores de que todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas de pensamento estratégico, considerando a investigação e identificação dos desafios de macroambiente e a complexidade das empresas em transformação global, propõe-se um **Modelo de Pensamento Estratégico Global**, que reúne as seguintes premissas dinâmicas e sistêmicas, como forma de responder ao objetivo deste estudo:

1. As ações estratégicas precisam ser racionalmente pensadas a partir de um processo deliberativo e intencional, em função de objetivos e metas corporativas globais, embora emergente sempre que possível, para incentivar o processo de aprendizado coletivo em ambientes complexos, sem excesso desnecessário que coloque em risco o ritmo de crescimento da organização;
2. A figura do Estrategista representada pelo comando central deve coordenar a formulação, implantação e controle de estratégias. Em todo caso, há muitos estrategistas em potencial nas organizações. O que implica que o comando central deve estar aberto a contribuição de idéias e informações que venham, por exemplo, de unidades locais para adequar oportunidades externas às capacidades internas e estar sempre retro-alimentando o sistema, de forma a perseguir as características de empresas transnacionais;

3. Deve ter preocupação com conteúdo, foco, senso de direção, integração, contexto e processos de estratégias, sem contudo abrir mão da qualidade do processo criativo de formulação da estratégia;
4. O comando central deve ser capaz de promover mudanças estratégicas, sem perder a visão de consistência, dos recursos e competências da organização, não deixando que o processo de ruptura dos ciclos de vida da organização a destruam;
5. Aperfeiçoar técnicas de gestão estratégica, incluindo a análise ambiental de impactos competitivos, tecnológicos, políticos, econômicos, sociais e de dimensões de risco dos mercados de capitais;
6. Desenvolver planos, padrões, posições, estudos de viabilidade e economicidade de projetos, demanda de consumidores exigentes, gestão de informações de ambientes complexos, e entradas em novos mercados, levando-se em conta as forças e fraquezas da organização e fazendo os ajustes necessários;
7. Possuir grupo especialista em administração de risco com foco em desenvolver técnicas aperfeiçoadas de simulação de risco e retorno, para buscar diversificação financeira nos mercados de capitais e também proteger o valor total da organização em função dos desequilíbrios e premissas de desintegração dos mercados financeiros;
8. Lançar mão de times catalisadores, incluindo expatriados, que movimentem-se pelas unidades locais da organização global, com *expertise* em planejamento para estimular formas de comportamento estratégico encorajando *insights*, a criatividade e novas sínteses, buscando mediar conflitos e proporcionar a integração organizacional;
9. Promover a integração de áreas funcionais em rede entre firmas, alianças estratégicas com parceiros locais, com uma cadeia de valor de fornecedores chave, fabricantes e distribuidores chave, ligado por dados, para que possam, em conjunto, descobrir melhores soluções lucrativas e aumentar sua posição competitiva, bem como acompanhar os movimentos competitivos de seus competidores.

De acordo com as premissas do Modelo de Pensamento Estratégico Global, resume-se as forças que fazem emergir a estratégia corporativa global na figura 5.1, onde o comando central da organização identifica um cenário adequado para alavancar uma estratégia global, e diante da

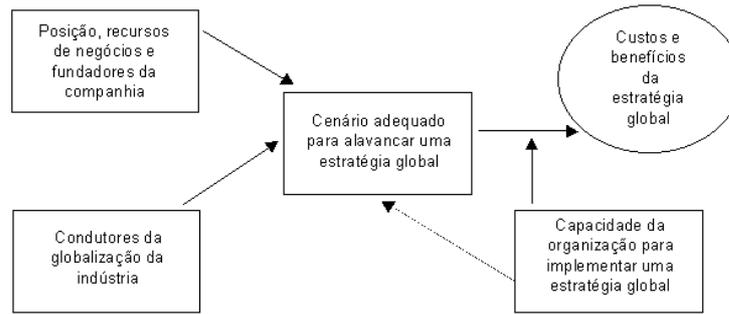


Figura 5.1: Forças Globais

posição e senso de foco e direção da organização, recursos de negócios raros e originais ou fundadores da companhia, aliados aos condutores ou parceiros da globalização da indústria, representados pelas redes entre firmas e times facilitadores de integração global, e às capacidades e competências da organização para implementar uma estratégia global a partir da colaboração das unidades locais, avalia os custos, os riscos e benefícios da estratégia global em termos das vertentes de oportunidades e ameaças.