

1

O Problema

1.1

Contextualização e Pergunta-Chave do Problema

A revolução na economia global conjugada aos progressos tecnológicos vem intensificando nos últimos anos a interdependência econômica e comercial entre os países. Essa interdependência traz pontos extremamente positivos na medida em que o mundo se integra e traça ações coletivas.

Toma-se como exemplo empresas que decidem ultrapassar operações de suas fronteiras de origem e se aliar ou estabelecer acordos de cooperação com outras de diferentes partes do globo, como parte de sua estratégia competitiva para conquistar novos mercados e se tornar uma empresa global.

Paralelamente à geração de grandes oportunidades, inseguranças e ameaças crescentes atormentam o sucesso das empresas nesta busca.

As empresas vivem em um ambiente crescente de instabilidade mundial em função de conflitos geopolíticos, econômicos, sociais e culturais, que pode-se exemplificar a guerra recente entre EUA e Iraque assim como os mais antigos conflitos de fundo religioso e cultural entre os países do oriente médio.

Como conseqüência dos impactos tecnológicos, competitivos, sociais, políticos e econômicos, o clima de insegurança se instaura e os mercados consumidores se retraem. As empresas passam a restringir a disponibilização de seu capital para alavancar investimentos. O fato é que esses impactos, ora positivos ou negativos, causam distúrbios e oscilações agressivas aos mercados e elevam as dimensões de risco que foge ao controle de países e empresas. Em função disso, algumas empresas tiveram comportamentos desesperados como por exemplo, manipulações grosseiras em seus balanços contábeis, na tentativa de esconder seus reais desempenhos.

Outros pontos negativos se formam com a solidificação de um sistema econômico global em desequilíbrio, na medida em que aumenta a distância econômica entre países desenvolvidos e em desenvolvimento e o número de

excluídos do mercado mundial. Essa separação amplia as dificuldades dos países em desenvolvimento em manter seus mercados consumidores, atrair e captar investimentos para o fortalecimento de suas empresas nacionais, gerando, portanto, desvantagens para obterem competitividade no cenário internacional.

Nota-se que o desequilíbrio se dá pela adoção gradativa de um sistema econômico com premissas desiguais ou assimétricas entre países ricos e pobres. Barreiras comerciais são impostas aos países em desenvolvimento quando seus produtos são exportados para os países desenvolvidos, como garantia ao protecionismo de seus mercados. Pode-se exemplificar este fato com a supertaxação que várias empresas brasileiras, à exemplo daquelas pertencentes aos setores de agronegócios, aço e aviação, sofrem ao exportar seus produtos principalmente para a América do Norte e Europa. Na situação inversa, os países desenvolvidos, forçam os países em desenvolvimento a eliminá-las.

Apesar da adoção da filosofia neoliberalista imposta pelos países desenvolvidos, principalmente os Estados Unidos, em afirmar a liberdade dos mercados, esse desequilíbrio dificulta as empresas dos países em desenvolvimento a crescerem, buscarem novos mercados e transformarem-se em empresas globais. É válido destacar que os interesses das principais corporações de países desenvolvidos ficam resguardados em relação àqueles cujo grau de desenvolvimento é emergente.

Diante das incertezas do futuro da Economia Mundial, dos impactos tecnológicos e dos cenários de conflito político e sociais, e suas influências sobre a gestão estratégica das empresas, da desconfiança dos mercados e da arena competitiva cada vez mais agressiva, ou seja de um cenário externo que é incontrollável, as empresas se vêem forçadas a buscar alternativas para sua sobrevivência. Aquelas que estiverem estrategicamente preparadas poderão ter mais chance de atingir seus objetivos. Precisam apostar em novas formas de garantir a sustentabilidade de seu crescimento, buscando novos mercados.

Os caminhos globais certamente prometem oportunidades às empresas mas representam uma necessidade de mudança filosófica empresarial. A empresa precisa ter uma gestão estratégica mais flexível para ser capaz de enfrentar a competição no campo internacional. Isso implica em ter que rever a forma de suas funções administrativas, a forma como formulam suas estratégias e as implementam, de maneira a suportar a estrutura necessária para a expansão de seus negócios. Dessa maneira, percebe-se que, se realizar as funções administrativas de planejamento e organização em uma empresa

doméstica ou até mesmo com alguma atividade internacional já não eram responsabilidades triviais, em empresas globais se tornam um desafio de fato para seu corpo organizacional.

Nesse processo, são necessárias ferramentas que dêem à empresa em transformação, uma visão ampla desse cenário. Vislumbrar novos mercados requer diversas habilidades dinâmicas, mas também sistematização para administrar desafios externos à capacidade de controle e previsibilidade.

O ambiente externo à empresa acaba por pressionar elementos de seu ambiente interno que a desafiam ao testar suas forças e fraquezas e, doravante colocar em risco o atingimento de seus objetivos. Dessa forma, para garantir que sejam alcançados, é necessário aliar dinamismo e sistematização.

Do ponto de vista técnico, os princípios do ato de planejar em uma empresa doméstica e uma empresa global não são diferentes. Todavia a complexidade de gerir estrategicamente por si só extrapola o simples ato de planejar. Quando estamos diante, então, da gestão estratégica de empresas globais, de processos nos ambientes operacionais de uma empresa global, significa gerir uma estrutura organizacional mais complexa, atividades de controle de operação ampliadas, coordenação acentuada de informação de mercados e flexibilização de recursos em múltiplos países. (Cateora e Graham, 2002)[60]

Bassi (2003)[71] chama atenção em seus estudos sobre as dificuldades que empresas nacionais têm enfrentado para se preparar para a transformação global. Bertrand e Azevedo (2001)[75] realizaram um estudo sobre a globalização nas empresas, verificando a percepção de profissionais de empresas com atividades internacionais sobre como esse processo está ocorrendo, tendo como referência as abordagens apresentadas na literatura de marketing, estratégia e globalização. Uma das dimensões analisadas é quanto ao modo como o planejamento estratégico está sendo estruturado e conduzido por elas.

Este estudo procurou observar as questões pesquisadas por Bassi (2003) [71] Bertrand e Azevedo (2001)[75] e contemplou a relação entre o processo de transformação global, sob a ótica da gestão estratégica da empresa, e os cenários sócio, político, tecnológico, competitivo e econômico-financeiro dos mercados, criados pela Globalização.

A partir do dinamismo do ambiente competitivo internacional e sua inerente complexidade, a questão motivadora de investigação deste estudo busca a resposta para a seguinte pergunta-chave:

“Quais são os desafios que uma empresa que visa tornar-se

global enfrenta ao estruturar suas estratégias corporativas?”

1.2

Objetivos da Pesquisa

Considerando que as empresas em transformação global requerem atenção especial ao estruturar-se para conquistar os caminhos globais, o objetivo final deste estudo está calcado em:

Investigar e identificar questões e abordagens sobre os desafios das estratégias corporativas globais, impostos pelos cenários da Globalização e sugerir um modelo de escola de pensamento estratégico global.

1.3

Relevância do Estudo

O assunto tratado neste estudo se mostra em constante evolução e tem exigido a contribuição e dedicação de diversos autores. Tendo em vista recentes estudos sobre a produção científica brasileira na área de Estratégia Empresarial, na última década, observa-se ainda uma grande lacuna e, conseqüentemente, espaço para trabalhar-se temas sobre a área de estratégia global, considerada trilha de investigação tradicional em congressos internacionais.

Crê-se que a relevância deste trabalho esteve em contribuir para aprofundar o entendimento dos desafios de uma empresa, que visa tornar-se global, enfrenta ao estruturar suas estratégias corporativas e embasar a tomada de suas decisões em múltiplos mercados.

Como as mutações do ambiente são intensas e dinâmicas, as organizações precisam preparar-se para correr os riscos de tornarem-se *players* globais. Dessa forma, o modo como conduzirão sua gestão estratégica global será fundamental para o sucesso dessa transformação.

1.4

Delimitação do Estudo

Este estudo combina vários aspectos da Globalização do ponto de vista competitivo, tecnológico, político, econômico e do movimento de risco dos mercados de capitais. No entanto, ficam restritos à análise de como se relacionam e impactam a natureza da gestão estratégica de empresas em transformação global e desafiam às estratégias corporativas globais.