

3

Abordagem Teórica

Pesquisando a dinâmica do ambiente internacional, do ponto de vista político, econômico-financeiro, social, competitivo e tecnológico compreende-se os desafios e a importância que a gestão estratégica representa para empresas em processo de transformação global. Como forma de orquestrar suas ações, este estudo investiga o tema estratégia e fundamentalmente a gestão estratégica nesse processo. Dessa forma, a abordagem teórica deste estudo passa pelas seguintes rotas de investigação:

1. A Globalização e os impactos sociais/culturais, políticos, econômicos, tecnológicos e competitivos sobre as empresas em busca de novos mercados;
2. As Dimensões de Risco e Integração dos Mercados Financeiros - impactos sobre as empresas em busca de novos mercados;
3. Estratégia - Conceitos, Abordagens e Escolhas;
4. A Gestão estratégica no processo de globalização das empresas;

A seguir apresentam-se conteúdos e reflexões sobre cada uma delas, de forma a servir como base de sustentação teórico-científica para este estudo.

3.1

A Globalização e os impactos sociais/culturais, políticos, econômicos, tecnológicos e competitivos sobre as empresas em busca de novos mercados

“A Globalização significa a impossibilidade de as empresas e os governos seguirem outra lógica que não a do mercado mundial”. Alan Touraine

Para Boone e Kurtz (2001)[53], expandir mercados, é vital para um país e suas empresas porque faz com que a economia de produção e distribuição se viabilize. Permite que as empresas explorem oportunidades

crescentes em outras nações e sejam menos dependentes das condições econômicas domésticas. Elas também descobrem que o mercado global pode ajudá-las a encontrar novas demandas ou novos mercados consumidores e com isso novas receitas, reduzir custos, e fornecer informações relevantes sobre mercados potenciais ao redor do mundo.

Para Peterson, Frayer e Scannell (2000) [47], as empresas estão crescendo a partir da visão de terem estratégias de recursos globais para reduzir custos, melhorar a qualidade de seus produtos e aumentar sua posição competitiva como um todo.

Cateora e Graham, (2002) [60] descrevem que o *boom* da economia global coloca as empresas, sejam elas de negócios grandes ou pequenos, no caminho para a eficiência e produtividade onde forças econômicas, tecnológicas, industriais, políticas e demográficas convergem para construir uma nova ordem econômica global na qual a estrutura de um mundo econômico e sistemas de mercado único serão construídos.

Segundo Stiglitz (2002)[61], há um impulsionamento da Globalização pelas corporações internacionais, não só pela movimentação de capital e mercadorias através das fronteiras mas também pela movimentação de tecnologia.

Muitos dos aspectos da Globalização, talvez a grande maioria, na visão de Stiglitz (2002)[61], foram bem-vindos em todos lugares do mundo. E dá ênfase a sua importância, por exemplo, pela disseminação e disponibilidade do conhecimento. Assim como, a disseminação do avanço tecnológico possibilitou o aperfeiçoamento e trouxe facilidades para o trabalho, aumentou o padrão de vida e propiciou um maior tempo para o entretenimento.

De acordo com Anderson (2000)[48], a tecnologia forneceu ganhos tanto para as empresas pequenas em mercados domésticos, como o uso eficiente da contabilidade, apuração de impostos, faturamento e gerenciamento de banco de dados quanto para vendas através da internet.

Para grandes empresas, a tecnologia as beneficiou não só com *softwares* e *hardwares* de funções internas mas também para exportar seus processos eficientes e efetivos eletronicamente para fornecedores-chave e compradores, interligando-os numa rede entre firmas. Assim, segundo Anderson (2000)[48], redes de empresas globais influenciam o sistema da cadeia de valor e alianças estratégicas em pesquisa, distribuição e marketing encorajadas pelas tendências tecnológicas e são extremamente competitivas.

O'Brien (2002)[62] comenta que a tecnologia de informação pode alterar o modo como as empresas competem. Os sistemas de informação devem ser encarados estrategicamente, como redes competitivas vitais,

como meio de renovação organizacional e como investimento necessário que ajuda a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos.

Em sua visão, sistemas de informação devidamente projetados e administrados, utilizando tecnologias da informação apropriadas, são um ingrediente chave nos negócios internacionais, uma vez que fornecem recursos vitais de informação necessários para apoiar os negócios em mercados globalizados. No caso da Ford, as tecnologias baseadas na Internet estão sendo utilizadas para reprojeter processos empresariais internos bem como os processos entre empresa e seus concessionários, fornecedores e clientes. Iniciativas de engenharia via rede, com uso de intra e extranets, visam a cortar custos, reduzir o tempo para comercialização e diminuir os níveis de estoque e mão-de-obra, melhorando simultaneamente as vendas, a qualidade e a consistência dos produtos.

Chopra e Meindl (2003)[72] apontam que a tecnologia suporta a cadeia de fornecimento, cujas decisões nessa área tem se tornado cada vez mais importante para o sucesso do negócio. Com o entendimento dessa evolução, as empresas podem obter *insights* de como melhor usar a tecnologia em prol das decisões mais acertadas e tornarem-se mais competitivas. De acordo com os autores, a competição no ambiente globalizado não ocorre apenas entre as empresas, mas principalmente, entre as cadeias produtivas.

O'Brien (2002)[62] acrescenta que as dimensões internacionais da administração da tecnologia da informação globalizada incluem lidar com desafios culturais, políticos e geoeconômicos e que o desenvolvimento de estratégias de negócio e tecnologia de informação (TI) precisam estar alinhadas a estes desafios e adequadas ao mercado globalizado.

Exemplificando estes desafios, culturalmente, as diferenças de língua, interesses culturais, religiões, costumes, atitudes sociais ainda representam resistências para uma empresa de TI globalizada. Politicamente, alguns seriam: a regulamentação que muitos países impõem sobre a transferência de dados transfronteiras; as importações de *hardware* e *software* e ainda leis de conteúdo local. Alguns desafios geoeconômicos dizem respeito ainda a distância física apesar de tantas melhorias em transportes, encontrar qualificações de trabalho exigidas em certos países e a comunicação em tempo real, tendo em vista a má qualidade de serviços de telecomunicações em muitos países.

Zaheer e Manrakhan (2001)[54] exploram as possibilidades do acesso eletrônico remoto aos mercados, recursos e conhecimento, a partir das novas informações e tecnologias de comunicação, de uma forma menos exigente tecnicamente em relação a O'Brien (2002)[62], e como podem afetar a

motivação das firmas para alocar atividades internacionalmente. Resultados preliminares de seus estudos sugerem que a introdução do *business-to-business* (B2B) em rede de comercialização aumenta a participação das empresas de países periféricos no mercado global.

Prahalad e Krishnan (2002)[63] alertam para a sincronização dinâmica e necessária entre a tecnologia de informação e a estratégia. Afirmam que gerentes são continuamente confrontados com novas e sempre mutáveis pressões competitivas originadas pela desregulamentação, Globalização, conectividade e convergência de indústrias e tecnologias. Crescentemente, mesmo em companhias globais reconhecidas por sua competitividade e segurança técnica, o espaço entre a direção estratégica e a habilidade de suporte de TI é significativo e debilitado.

Do ponto de vista competitivo, Boone e Kurtz (2001) [53] acrescentam que além da geração de receitas adicionais, as empresas estão expandindo suas operações para fora de seu país de origem para adicionar benefícios competitivos de como obter novos *insights* sobre os diferentes comportamentos dos consumidores, descobrir grupos de consumidores específicos com necessidades compartilhadas apesar de áreas geográficas distintas e distantes, bem como alternativas para estratégias de distribuição e informações antecipadas sobre o lançamento de novos produtos.

Nessa linha, Anderson (2000)[48] argumenta que foco no consumidor para uma empresa que busca mercados internacionais ou globais requer investimentos nos entendimentos de cultura, linguagem, direito empresarial, direito do consumidor, política, economia nacional e forças econômicas internacionais. Economia, legislação e cultura importa tanto quanto taxas de câmbio, bloqueio de repatriação de lucro, bloqueio de canais, restrições de publicidade.

Stiglitz (2002) [61] observa um rápido crescimento das economias em desenvolvimento em partes da África, Ásia, América Latina, Europa e Oriente Médio. Esses novos mercados consumidores demandam produtos estrangeiros, incluindo produtos de luxo e de lazer e tem dinheiro para pagar por eles. Boone e Kurtz (2001) [53] se alinham a Stiglitz (2002) [61] nessa constatação ao comentar que a demanda por produtos estrangeiros pelas economias de rápido desenvolvimento da Ásia e outras nações do Pacífico oferecem um exemplo dos benefícios de se pensar globalmente.

Levitt (1983)[11], já previa que o resultado disso seria uma nova realidade comercial - a emergência de mercados globais para produtos padronizados para o consumidor em uma escala de grandeza nunca antes imaginada. A alternativa global dá as empresas a possibilidade de ampliar

a escala de produção e as capacita a competir em custos e qualidade.

Alguns dos pontos sócio-econômicos positivos da Globalização que impactam diretamente sobre as empresas que vislumbram os caminhos globais pode ser observado por Stiglitz (2002) [61], na medida em que a abertura do comércio internacional ajudou vários países a crescer muito mais rapidamente do que teriam crescido sem essa abertura a partir das exportações de um país impulsionarem seu crescimento econômico. As exportações conduziram a um crescimento que é a peça central da política industrial que enriqueceu parte da Ásia e deu a milhões de indivíduos condições de vida muito mais confortáveis.

Segundo o autor, graças à Globalização, a expectativa de vida em todo mundo aumentou bastante, e o padrão de vida melhorou muito. Ele sustenta essa afirmativa exemplificando que as pessoas no Ocidente talvez considerem os cargos de baixa remuneração da Nike uma exploração, mas para muitos dos habitantes de países em desenvolvimento, trabalhar numa fábrica é uma opção bem mais atraente que permanecer preso a uma fazenda plantando arroz.

Também argumenta que a abertura do mercado de leite da Jamaica às importações dos Estados Unidos em 1992 pode ter prejudicado os produtores de leite norte-americanos, mas permitiu que a população de mais baixa renda consumisse leite mais barato. E que as novas empresas estrangeiras podem prejudicar as estatais, que tem maior subsídio e são sempre mais favorecidas, mas têm o poder de introduzir novas tecnologias e dar acesso a novos mercados e à criação de novos setores.

Fundamentalmente, Stiglitz (2002, p.36) [61] define o fenômeno da Globalização pela:

“integração mais estreita de países e dos povos do mundo que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações e a derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e em menor escala de pessoas, através das fronteiras.”

Com base em Levitt (1983)[11], Yip (1995) [28], Bartlett e Ghoshal (1989)[17], Hout et al. (1982) [10], Keegan (1999)[44], Bertrand (1994) [27], Parker (1998)[40], entre outros; Azevedo e Bertrand (2001)[75] definem:

“A globalização [para a administração de empresas] 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.”

A criação de novas instituições fruto da maior facilidade das operações de uma empresa poder ultrapassar suas fronteiras de origem é, portanto, outro ponto positivo, uma vez que abre portas para concretização de alianças ou acordos de cooperação com outras organizações de diferentes partes do globo, como parte de sua estratégia de entrada para conquistar novos mercados e tornar-se uma empresa global.

Anderson (2000)[48] encoraja o entendimento do consumidor de um novo país, sua cultura, linguagem, além da economia e legislação buscando a *expertise* local através de alianças estratégicas, joint-ventures, entre outros. O autor argumenta que o marketing competitivo global requer o reconhecimento de similaridades bem como as diferenças em cada mercado-alvo geográfico. Empresas que usam as similaridades para obter economias de produção, pesquisa e desenvolvimento, e padrões de promoção conseguem oferecer mais vantagens competitivas. Mas a lucratividade também requer o reconhecimento das diferenças locais.

Além das alianças, segundo Zahra e Hansen (2000)[49], uma transformação essencial está se formando no cenário competitivo global. Um país depois do outro, estatizados e monopolizados, agências e organizações estão sendo privatizadas. Segundo os autores, os motivos que levam a privatização variam de país para país e também de uma transação para outra. Entretanto, os programas de privatização são guiados pela crença de que as forças do sistema de mercado podem melhor governar a evolução das economias nacionais bem como a criação e distribuição de riquezas. Elas também podem impor disciplina nas companhias e em seus líderes, com uma cultura inovadora e empresarial, induzindo a correr riscos e encorajando a criação de novas formas organizacionais.

Essas mudanças devem alterar a dinâmica da competitividade global no século XXI, na medida em que aumentam a produtividade, acirram a competição e promovem a inovação, apesar de os autores reconhecerem que essas melhorias não são automáticas e podem levar anos para se materializarem em empresas privadas fazendo com que seus administradores necessitem superar vários obstáculos. O lado positivo é ver como a privatização pode ter um importante significado para o acúmulo de habilidades, conhecimento, recursos e capacidades necessárias para competir no mercado global.

Por outro lado, se mal conduzidas, podem deteriorar o valor das riquezas de um país e de suas empresas nacionais, à exemplo das privatizações no setor de telefonia brasileira.

De acordo com Stiglitz (2002)[61], a evolução na economia global, conjugada aos progressos tecnológicos e à ampliação dos laços comerciais, vem intensificando nos últimos anos a interdependência econômica e comercial entre os países. Em contrapartida, traz contribuições importantes sobre como os países precisam repensar seus sistemas econômicos, colocando em cheque a idéia de um sistema econômico mundial único, contrariamente ao proposto por Cateora e Graham, (2002)[60].

Suas reflexões giram em torno da existência de “mais de um capitalismo, mais de um sistema econômico” e que o desafio seria o exercício de aprender a se adaptar a esta situação de uma Globalização com resultados assimétricos entre países hegemônicos e em desenvolvimento e discutir qual será o melhor modelo e soluções criativas a ser adotados para cada país, respeitando suas características.

Para Lobato (1997)[37], construiu-se uma economia global que não mais corresponde à soma das economias nacionais articuladas, internacionalizando a produção e o comércio e dificultando a formulação pelos Estados nacionais de políticas macroeconômicas rígidas.

O paradoxo para as empresas como atores nesse cenário, está no fato de que a abertura de blocos econômicos e a interdependência econômica, assim como os outros impactos de cunho tecnológico, competitivo, político, social e geográfico, trazem pontos extremamente positivos e negativos para aquelas que buscam ampliar mercados e operações.

Stiglitz (2002)[61] aponta, entre outras questões, que os aspectos econômicos da Globalização têm sido considerados objeto de controvérsias e não têm gerado as facilidades esperadas à vida daqueles que mais necessitam dos benefícios que ela pode gerar.

Desses aspectos econômicos, vale destacar: a) as instabilidades econômicas dos países em desenvolvimento com especial atenção às repetidas crises na Ásia e América Latina e o medo do contágio financeiro também apontado por Held e McGrew (2001)[55], (queda da moeda de um mercado emergente signifique que a de outros emergentes também irão cair) e b) como já mencionado anteriormente, a falta de critérios mundiais sobre a eliminação de barreiras comerciais. Esses aspectos impactam conseqüentemente às questões sociais, na medida em que a preocupação com distribuição de renda e os índices de pobreza estão associados, conforme Santos (2003)[73].

Como visto no exemplo da abertura do mercado de leite da Jamaica às importações dos Estados Unidos em 1992, a falta de critérios comerciais não só priva os países em desenvolvimento de uma renda tão necessária por meio de exportações barradas por países ricos, quanto custa caro aos próprios consumidores e contribuintes para manter esse protecionismo que financia interesses comerciais e financeiros especiais. Dessa forma, há uma retração instantânea dos mercados consumidores.

A continuidade da pressão e dependência das regras que as nações em desenvolvimento sofrem a ter que praticar a liberalização dos mercados de capitais criada pelas instituições que “controlam a Globalização”, tais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial e Organização Mundial do Comércio (OMC), apontada por Stiglitz (2002) [61] tem se demonstrado em patamares crescentes. Haja vista a falta de acordo entre países ricos e pobres sobre a eliminação de barreiras comerciais, na última reunião da OMC, no México, em setembro de 2003, desencadeando a desigualdade global conforme estudos de Held e McGrew (2001)[55].

Embora Anderson (2000)[48], no entanto, demonstre que houveram reduções nas barreiras legais de entrada, nos principais mercados em âmbito da Comunidade Européia (CE), exemplificando que desde 1993, quando impostos aos consumidores da CE foram abolidos, as empresas internacionais puderam repensar suas estratégias de marketing e logística para servir a CE como um todo. Assim, as fontes de recursos globais continuam aumentando. Entretanto, como esperado, um aumento de expansão geográfica implica no aumento de competidores, como está sendo vivenciado pelas empresas da CE atualmente.

Um outro ponto negativo, segundo Stiglitz (2002)[61], e que gera um ambiente de incertezas para as empresas, está relacionado às instabilidades das políticas geo, macro e sócio-econômicas dos governos, provocando a redução dos investimentos estrangeiros diretos.

No Brasil, a ordem de investimentos estrangeiros diretos somaram US\$ 788 milhões em fevereiro de 2003, contra US\$ 856 milhões no mesmo mês de 2002. No acumulado dos dois primeiros meses de 2003, os investimentos alcançaram US\$ 1,693 bilhões, contra US\$ 2,332 bilhões no primeiro bimestre do ano passado¹. Segundo declarações do Departamento Econômico do Banco Central do Governo Brasileiro, houve uma “parada estratégica por parte dos investidores” durante o mês de fevereiro de 2003, depois do anúncio da ação militar dos EUA no Iraque.

¹Informações extraídas do site oficial do Banco Central do Brasil (www.bc.gov.br)

O aumento à aversão ao risco entre os investidores e a especulação sobre a potencial elevação ou queda dos preços do petróleo afetaram o desempenho da economia no mundo. Vale destacar também a volatilidade e arrefecimento dos mercados financeiros globais. Assim, a garantia da atividade do fluxo de recursos econômicos mundial ficou comprometida.

Esses acontecimentos normalmente influenciam a classificação de nível de risco dos países, indicador de capacidade do país honrar suas dívidas e medida que subsidia a confiança dos investidores estrangeiros, facilitando ou não as captações de empresas e bancos de um país no mercado internacional. Com a queda nas taxas de risco país, o crédito internacional para empresas nacionais se amplia.

No caso do Brasil, o nível de risco chegou a alcançar patamares muito altos na iminência do conflito no Iraque em relação aos medidos no momento de seu término, embora a austeridade do Banco Central com relação a política de juros, o *superávit* primário devido às exportações e os primeiros sinais de estabilização da economia brasileira, pós-eleições, com o controle da inflação, tenham colaborado para uma melhora gradativa da credibilidade no país pelos investidores estrangeiros.

Indicadores como taxas de juros e câmbio são elementos que fazem parte do cenário de dependência das economias emergentes pelas economias desenvolvidas. Taxas elevadas controlam a inflação e valorizam o capital estrangeiro, interessando aos investidores ampliar suas relações naqueles mercados que melhor valorizarem seu capital. Em contrapartida, provocam a retração do consumo, a desaceleração produtiva, e conseqüentemente, uma economia recessiva. Se a recessão não é também controlada, o país fica estagnado, os mercados financeiros ficam oscilantes e os investidores descrentes. Esse ciclo vicioso acaba sendo recursivo e interfere diretamente nos fundamentos da economia do país e na gestão estratégica das empresas que nele atuam.

Em síntese, com a compilação dos elementos discutidos pela rota de investigação dos impactos da Globalização sobre as empresas em busca de novos mercados, estes podem traduzir-se em uma situação de **ameaça** para elas originadas por:

- Aumento progressivo da competitividade entre empresas;
- Falta de critérios sobre a eliminação de barreiras comerciais entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, caracterizando a Globalização Assimétrica;

- Protecionismos políticos especialmente concedidos a determinados grupos comerciais/industriais sendo custeados pelos consumidores ao pagarem preços mais altos em produtos protegidos;
- Riscos de destruição de riquezas de países e suas empresas nacionais com processos de privatização mal conduzidos;
- Instabilidade das políticas econômico-financeiras de países em desenvolvimento com a retração de mercados consumidores - onde moeda, câmbio e taxas podem tornar-se fracas e instáveis repentinamente e fragilizar resultados ou projetos operacionais sem ter havido falhas em processos produtivos, logísticos ou comerciais;
- Iminência de guerras e atos terroristas, em virtude do crescimento de desentendimentos entre povos e intolerância às suas culturas e religiões;
- Revoltas sociais pela falta de erradicação da pobreza e a má distribuição de renda;
- As várias dimensões de risco, principalmente financeiros, que podem fugir ao controle da empresa;
- Pressão de novas tecnologias e exigência de *upgrades* para inovação e eficiência;
- Falta de sincronização dinâmica entre a necessidade estratégica da empresa e o suporte de tecnologia;
- Desafios culturais, políticos e geoeconômicos no desenvolvimento de negócios e tecnologia de informação;

E, simultaneamente, de **oportunidade**, principalmente pela(o):

- Abertura do comércio internacional auxiliar no crescimento dos países e empresas a partir do fomento às exportações;
- Promoção novas demandas, novos consumidores e nova geração de receitas bem como benefícios adicionais;
- Criação de novas empresas, a partir de alianças estratégicas e privatizações bem conduzidas;
- Viabilidade da economia de produção e distribuição;
- Estímulo ao trânsito livre do fluxo de produtos e recursos, com a derrubada de barreiras comerciais, e fazer com que sejam menos dependentes das condições de sua economia doméstica;

- Disposição de recursos globais, principalmente tecnológicos, para reduzir custos, obter ganhos de eficiência, escala, produtividade, criar inovações e fornecer informações relevantes de mercados potenciais
- Criação de redes entre firmas e o acesso remoto a mercados para aumentar sua posição competitiva;
- Obtenção de novos *insights* sobre os diferentes comportamentos dos consumidores;
- Disseminação e disponibilidade de novos conhecimentos e buscar a melhoria do padrão de vida com maior oferta de produtos e serviços;
- Desenvolvimento de novas competências distintivas.

A relação de influência que a Globalização exerce sobre os cenários externos das empresas, é cada vez mais direta. Portanto, estudos de simulação de cenários potenciais de ameaças e oportunidades cruzados às forças e fraquezas inerentes ao negócio da empresa podem ser uma poderosa ferramenta para os desafios da gestão estratégica, independente do tamanho da empresa, para investigar novas possibilidades nos mercados globais e decidir sobre onde é mais atrativo aplicar ou captar recursos.

3.2

As Dimensões de Risco e Integração dos Mercados Financeiros - impactos sobre as empresas em busca de novos mercados

“Nem todas as empresas de capital aberto são globais, mas todas as empresas globais são de capital aberto”. Daniel Kahneman

Esta seção analisa a importância do mercado de capitais para as empresas que buscam as oportunidades dos caminhos globais, mas dá ênfase à investigação sobre as várias dimensões de risco a que essas organizações com operações internacionais estão sujeitas ao captar e investir recursos em múltiplos países.

Para Eiteman, Stonehill e Moffett (2001)[56] quando uma organização decide ultrapassar as fronteiras de seu país de origem e inicia sua transformação na direção de tornar-se uma empresa global, está muito atraída pelas possibilidades de alavancar-se ao movimentar fluxos de recursos, principalmente no mercado de capitais.

Segundo Held e McGrew(2001)[55], o movimento diário dos mercados de câmbio mundiais ultrapassa, atualmente, sessenta vezes o nível anual das

exportações mundiais, e considera portanto, o comércio e as finanças como sendo a maior parcela dos fluxos econômicos globais.

Entretanto, segundo os autores, com o aumento do efeito Globalização e, por conseguinte, de transações comerciais internacionais fruto das oportunidades de negócio em outros mercados, as empresas ficam expostas a novos tipos de risco constantemente.

Eles acrescentam que em ordem de investir internacionalmente, a empresa precisa ter uma vantagem competitiva sustentável no mercado doméstico. Essa vantagem precisa ser forte o suficiente para suportar as desvantagens de operar fora, pois essas novas fontes de risco dificultam o processo de tomada de decisão das empresas e as expõe a eventos que podem afetar fortemente o seu valor. Entender, antecipar problemas e administrar esses riscos, porém, podem dentro de uma política de administração de risco, auxiliar na tomada de decisões estratégicas da companhia e proteger o seu valor.

Um modelo de gestão de riscos deve calcular, dentre várias outras coisas, sua exposição consolidada a fatores de risco básicos, tais como juros, câmbio, indexadores e *commodities*. O que tem feito boa parte das empresas registrar prejuízos em seus balanços diz respeito ao câmbio, ou seja, à exposição das empresas à variação cambial. De várias maneiras de exposição de uma empresa e formas eficientes para proteger seu valor dessa exposição, conforme estudos de Tufano (1996)[30].

O primeiro tipo de risco a que uma empresa é vulnerável, é o do próprio negócio em que atua, levando-se em conta sua operação como um todo, ou seja, com toda sua cadeia de valor e os impactos que isso representa no preço de suas ações, para o caso de companhias de capital aberto.

Entretanto, é mais comum a mensuração do risco do setor através do uso de betas setoriais ou de indústria, como também são chamados. Para Sharpe, (1964)[2] e Lintner, (1965)[3], o uso de betas, é definido como medida relevante de risco, chamado de risco sistemático, ou risco de mercado, é para muitos um modelo bastante controverso, mas tem sido vastamente explorado porque se aproxima muito da intuição das pessoas acerca da correta relação entre risco e retorno. É utilizado, principalmente no contexto do CAPM - Capital Asset Pricing Model, que segundo Mishra (2001)[57] citando Bruner (1998)[41] é uma ferramenta amplamente apreciada pelas companhias para estimar o custo de *equity*, ou seja, a remuneração que os acionistas esperam obter.

O beta, no contexto do CAPM, é dado pelo quociente entre a covariância dos retornos de um ativo com os retornos do mercado e a variância

dos retornos do mercado. Porém, para fins práticos, costuma-se estimar o beta com base no denominado modelo de mercado, em que o retorno do ativo é tomado como variável dependente, o retorno do mercado é tomado como variável independente e o beta corresponde ao coeficiente angular do modelo estimado (Nakamura, Poker, Basso, 2001)[1].

O uso de betas para mensuração de risco tem como apelos: a) o fato de que nem sempre é possível obter com facilidade uma confiável estimativa de beta de empresas de capital fechado, b) de que betas da carteira de um setor reduzem significativamente o erro de estimativa (Nakamura, Poker, Basso, 2001)[1].

De acordo com os autores, empresas do mesmo setor tendem a ter betas parecidos, por conta de alguns aspectos:

- a) Em primeiro lugar, um dos fundamentos que determinam o beta das empresas é o tipo de negócio em que a empresa atua. Há negócios mais arriscados e negócios menos arriscados na economia dos países.
- b) Em segundo, os betas de empresas do mesmo setor podem se assemelhar por conta de políticas de endividamento parecidas. Ou seja, em função dos riscos de negócio serem semelhantes, empresas do mesmo setor tendem a se endividar mais ou menos da mesma forma. A combinação desejada entre risco do negócio e risco financeiro é feita de forma que a estrutura de capital da empresa não seja excessivamente arriscada.
- c) Em terceiro, os fatores de mercado tendem a afetar de modo particular empresas que façam parte do mesmo setor de atividade, na medida em que tais empresas estão sujeitas normalmente aos mesmos fatores críticos de sucesso e estão submetidas às mesmas regras de negócio.

Tem-se ainda o risco país, que na visão de Eiteman, Stonehill, Moffett, (2001)[56] é mais especificamente o risco de seus papéis, flutuações no valor de sua moeda, nas atividades de negócios do país e suas relações com as atividades mundiais.

O risco político, similar ao que fez o Brasil vivenciar durante o período das eleições e as expectativas que o mercado criou em função do novo mandato a partir de 2003.

Quando se fala em operações internacionais, as empresas ainda estão suscetíveis à exposição de risco cambial, representadas por:

- Exposição ao risco de transações que mede mudanças nos valores de obrigações financeiras (já contratadas) não quitadas e incorridas antes

de mudanças em taxas cambiais, mas que serão pagas após a mudança da taxa;

- Exposição ao risco operacional que mede mudanças no valor presente da empresa, resultante de mudanças futuras no *cash flow* causada por variações na taxa de câmbio não esperadas e que geram impacto sobre vendas futuras, preços e custos (ou seja, obrigações ainda não contratadas);
- Exposição ao risco contábil que é a potencial mudança contábil no capital acionário, em função da tradução de demonstrativos em moeda estrangeiras de afiliadas internacionais para um único relatório mundial consolidado em uma única moeda.

E finalmente, o risco de liquidez dos papéis presentes nos mercados de capitais que já foram muito elevados anteriormente mas nem tanto nos dias atuais.

Mas a questão risco é mais complexa quando se está no campo global, desfrutando de oportunidades em outros mercados. Existem várias dimensões de risco pelas quais os mercados de capitais requerem um prêmio (Bodnar, Dumas, Marston, 2002)[64]. E as mais recentes atualizações de estudos sobre CAPM reconhecem mais de um prêmio de risco e que ao adaptá-lo para o contexto mundial, o modelo passa de CAPM para multi-b ou Hibrid CAPM. Nele se 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 alcançar uma taxa de retorno total (Bodnar, Dumas, Marston, 2002) [64].

Mas qual é o portfólio relevante do investidor, que pelo CAPM tradicional é a única medida de risco que pode ser precificada? Depende se há a crença que o mercado financeiro mundial é perfeitamente integrado ou segmentado. Essa definição será um *key-driver* para determinar-se o custo do *equity*, de uma empresa que deseja operar no mercado global.

Stulz (1996)[31] argumenta que os indicadores do mercado global deveriam logicamente substituir os do mercado local na aplicação do CAPM para empresas cujas ações são comercializadas num mercado financeiro global integrado. Se as empresas tiverem diferentes correlações com os indicadores globais em relação aos indicadores locais, a escolha do indicador, teoricamente, afeta a estimativa do custo de *equity* da empresa.

Os estudos preliminares de Bodnar, Dumas e Marston, (2002)[64] demonstram indagações sobre a real existência de mercados financeiros inte-

grados quando cruza-se as várias dimensões de risco inerentes às transações comerciais internacionais praticadas atualmente.

Se for segmentado, investidores de um país têm acesso a papéis de companhias que operam naquele mesmo país. Então, o beta a ser medido é relativo ao mercado daquele país e o prêmio (taxa de retorno esperada pelo investidores) a ser aplicado é o prêmio local do mercado.

Mas se o mercado é perfeitamente integrado, os investidores de uma empresa se originam de diversas partes do mundo e cada um tem um portfolio mundial diversificado. Dessa forma, ele deseja ser remunerado com o prêmio de mercado que prevalece no mercado mundial. Então, o risco que existe é o “risco mundial”.

A Globalização Assimétrica (Stiglitz, 2002)[61], discutida na rota de investigação anterior, vem causando uma série de divergências pela falta de padrões comerciais e porque gera influências no fortalecimento da premissa de desintegração dos mercados financeiros mundiais.

Isso significa que as medidas de risco dos países - fator fundamental de estimativa de retorno esperado - separadamente, têm-se mostrado muito maiores do que o beta que simboliza o risco mundial. Dessa maneira, o benefício de integração entre países e povos que a Globalização promove, pode ser questionado se está de fato ocorrendo na prática ao que diz respeito dos mercados de capitais mundial.

Quando um investidor resolve adquirir papéis de empresas estrangeiras, ele precisa identificar e separar cada dimensão de risco: risco da empresa/risco da indústria versus risco país versus risco mundial, risco da moeda/risco cambial e risco político.

Portanto, as empresas que desejam transformar-se para operar globalmente e que, naturalmente, dependem da injeção do capital de acionistas, e que muitas vezes fazem parte de diversas áreas do globo, estão sujeitas a essa minuciosa análise para fazer parte de seus portfolios relevantes.

Pode-se perceber que todas estas questões acabam por ensejar conflitos inerentes à superposição de interesses empresariais, principalmente comerciais, influenciando negativamente as empresas a estruturarem suas estratégias, pois o investimento depende também das decisões de para onde elas estarão se expandindo, na busca por novos mercados.

Como sua capacidade de controle do ambiente externo fica à margem, pela previsibilidade e capacidade de intervenção reduzidas, ao operar fora de suas fronteiras, essencialmente, precisa inteirar-se das práticas governamentais e dos mercados de cada ponto de operação no globo. Ou seja, o acompanhamento e exercício de simulação de cenário pela administração

central da organização se torna ainda mais complexo.

A esta empresa caberá conhecer e adotar medidas que reduzam a sua exposição ao risco, de forma que façam parte de sua gestão estratégica de crescimento sustentável neste desafio de transformação em uma empresa global.

Para que a empresa administre o nível de sua exposição ao risco ela precisa definir políticas de *hedge* (proteção de ativos, valor de mercado, entre outros) tendo em vista o nível de tolerância que ela admite ao risco versus o nível de agressividade na alavancagem de recursos e resultados por parte dos *stakeholders*, definida através das suas regras de investimento, e a expectativa da administração em relação a variação cambial no futuro. Deve ser levado em consideração a confiança que se tem em relação às expectativas que forem definidas.

Um dos pilares da teoria moderna de finanças é a hipótese do mercado eficiente. Segundo ela, as informações que são facilmente acessáveis pelo mercado, são rapidamente incorporadas aos preços, de tal forma que dificilmente alguém conseguiria se beneficiar financeiramente delas, (Stulz, 1996)[31].

A despeito dessas evidências, no mundo corporativo ainda se encontram inúmeros executivos que acreditam na sua capacidade de prever o comportamento futuro dos principais fatores de risco da economia e, com isso, na possibilidade de adquirir retornos adicionais para as suas empresas. Por trás das perdas de grandes empresas com instrumentos derivativos, como por exemplo, Procter & Gamble, BankOne e Orange County, parece estar uma imensa disposição que tiveram seus administradores em assumir relevantes riscos de mercado com a esperança de obter retornos adicionais.

O que essa teoria fornece de lição para os estrategistas é que a expectativa em se obter lucros adicionais no mercado financeiro está geralmente associada à assunção de riscos altos e geralmente desconhecidos. Além disso, há que se desconfiar das operações muito vantajosas; se a hipótese de mercado eficiente aplica-se minimamente, elas dificilmente encontram-se disponíveis.

Em mercados de alta liquidez, como é o caso das negociações com o câmbio e com os juros, as empresas raramente possuem vantagens comparativas para assumir os riscos altos e desconhecidos. Segundo Stulz (1996)[31], é essencial que os gestores entendam qual é a vantagem comparativa que está sendo gerada para a empresa quando da adoção de uma determinada política de *hedge*. E esse entendimento requer um levantamento detalhado de todos os riscos da empresa, sejam eles financeiros e/ou operacionais. É

necessário que uma cultura de gestão integrada de risco seja implementada na organização e esteja alinhada à gestão estratégica, reconhecendo que existem diversas maneiras de se administrar riscos e que, tanto o nível ótimo de risco, quanto os instrumentos utilizados para a sua administração, podem variar de empresa para empresa.

Essa visão indica uma maneira sistemática de se pensar sobre risco e sobre a identificação de seus efeitos multidimensionais sobre o valor da empresa, ajudando, dessa forma, na escolha da estratégia de administração de risco que deve ser implementada, considerando os múltiplos mercados em que atuar. A gestão integrada de risco avalia a exposição total da empresa, ao invés de analisar cada risco isoladamente. As políticas de *hedge* devem ser implementadas sobre a exposição total, ou seja, sobre o *net* de exposição dos riscos da empresa, e não sobre cada risco isoladamente. Essa abordagem permite uma redução substancial dos custos do *hedge*.

Entender os motivos pelos quais se pretende implantar uma política de *hedge* em uma empresa e, além disso, escolher os instrumentos mais eficientes para implementá-la, constituem passos fundamentais para se ter o benefício efetivo de sua utilização. Por exemplo, se a meta da política é reduzir o risco de insolvência, a empresa deve proteger o seu valor de mercado. Caso o objetivo seja assegurar o pagamento de bônus dos funcionários da empresa, o resultado contábil da companhia é que deve ser protegido.

É importante perceber que proteger os resultados contábeis é diferente de proteger o valor de mercado da organização. Muitas firmas que utilizam instrumentos derivativos em suas políticas podem ser obrigadas, pelas regras contábeis, a marcá-los a mercado nos demonstrativos contábeis. Em contrapartida, essas mesmas regras contábeis, na maioria das vezes, proíbem as empresas de marcar a mercado os ativos e passivos atrelados ao seu negócio (Exemplo: fluxos a receber, a pagar, entre outros...).

Sendo assim, a empresa pode estar implementando uma política de risco que, apesar de estar reduzindo a volatilidade de seu valor de mercado, pode estar contribuindo para aumentar a volatilidade de seus resultados contábeis. Nesse caso, a utilização de instrumentos derivativos talvez não seja a melhor opção.

Com a definição clara dos objetivos e a escolha correta dos instrumentos, a empresa pode simultaneamente administrar os impactos sobre o seu valor de mercado e sobre os seus resultados contábeis nos diversos países.

Segundo Eiteman et al. (2001)[56], as posições mais usuais que as empresas podem adotar atualmente quando estão administrando o risco

iminente de uma operação internacional são:

- não fazer *hedge* - e por conseqüência, correr o risco da taxa cambial no dia do recebimento;
- fazer *hedge* natural - sendo capaz de conciliar fluxos de caixa expostos a uma mesma moeda. Por exemplo, quando uma empresa americana exporta periodicamente para a França possui com isso recebíveis em euro. Uma opção para se ter um hedge natural seria a empresa americana passar a se financiar no mercado francês. Uma segunda alternativa seria a substituição de fornecedores americanos por franceses.
- fazer o *hedge* no mercado a termo (*forward*)- envolve um contrato com a promessa de venda da moeda estrangeira na data dos recebíveis a uma cotação pré-determinada.
- fazer o *hedge* no mercado de capitais (*money market*) - envolve um contrato de financiamento na moeda estrangeira com vencimento na data dos recebíveis. O pagamento do financiamento é feito com a moeda estrangeira recebida do cliente.
- fazer o *hedge* no mercado de opções - envolve a compra de uma opção de venda futura da moeda estrangeira na data dos recebíveis a uma cotação pré-determinada. Caso a taxa de câmbio vigente na data dos recebíveis esteja maior que a cotação do contrato, a opção não é exercida e ocorre a venda da moeda estrangeira no mercado a vista a uma cotação maior.

Na prática, administrar risco significa ter uma tesouraria no comando central da organização, onde haja um grupo administrador de risco de fato, responsável por identificar os objetivos da administração do risco de uma empresa, auxiliando sua gestão estratégica, tendo a função de escolher o melhor contrato de *hedge* a ser usado, dependendo da circunstância, e quais proporções do risco monetário envolvido devem ser protegidas. Além disso, deve determinar quando uma empresa deve comprar ou vender opções, que é uma estratégia naturalmente considerada de alto risco por empresas e bancos.

Empresas em transformação global devem estar atentas à maneira como se posicionam para o reconhecimento de desequilíbrios e desintegração dos mercados de capitais e definir estratégias e políticas financeiras claras quanto a sua administração de risco, de modo a evitar uma variabilidade em seus fluxos de caixa.

Finalmente, buscar diversificação financeira nos mercados onde se capta recursos, permitindo captações em moedas diferentes, como forma de aumentar a disponibilidade de recursos e inclusive incorrer em custos menores.

Esse comportamento lhe permitirá uma reação mais competitiva para sustentar seu crescimento nos mercados globais e seu processo de transformação de empresa multinacional em global.

3.3

Estratégia - Conceitos, Abordagens e Escolas

“Existem três tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem, as que ficam observando o que acontece e as que ficam se perguntando o que aconteceu”. Anônimo

Nesta seção trata-se da discussão sobre o que é estratégia, qual é de fato sua importância, e como as organizações devem orientar-se quanto a sua formulação e implementação. Ao buscar as respostas na literatura, para compreender o universo da palavra estratégia, percebe-se que se está diante de vasta e crescente base de informações, compreendida por conceitos, modelos de abordagens teóricas e escolas emergidas por pontos de vista distintos. Essa discussão é a base para o entendimento da importância e dos desafios da gestão estratégica e que se sobressaltam no processo de globalização de uma organização.

Uma empresa necessita “enxergar” seu próprio negócio partindo do ponto em que está e descobrir as alternativas que a leve sob as melhores condições aonde quer chegar, tendo em vista quais são as oportunidades e ameaças inerentes ao ambiente externo que a circunda.

Para que esse salto qualitativo ocorra com sucesso, ou seja, pensar no que ainda não foi pensado, pensar de uma forma diferente e utilizar-se de novas sínteses, as organizações necessitam ter objetivos claros de curto, médio e longo prazos. Para que sejam alcançados na prática, ações especificadas precisam ser tomadas. A elas cabem ser flexíveis dado que as oportunidades e ameaças do macroambiente de uma empresa são variáveis que a empresa “não tem poder de controle” e sim, segundo alguns autores, apenas a capacidade de prevê-los. O macroambiente de uma empresa é representado pelo cenário que a circunda como os ambientes econômico, político, demográfico, tecnológico, competitivo, legais e sócio-culturais, (Kotler e Armstrong, 1996[32] e Cateora e Graham (2002)[60]).

Para usufruir ao máximo das oportunidades precisa fazer uso do conjunto de suas habilidades distintivas, ou seja recursos tangíveis e intangíveis,

para potencializá-las em novos negócios, novas receitas, inovações, redução de custos ou remodelagem de seus processos estratégicos e táticos, no sentido de especializar-se e, com isso, dominar cada vez mais o seu *core business*.

As ameaças muitas vezes fazem sinergia direta com as fraquezas de uma organização e podem resultar em ingerências e perdas irreparáveis. Portanto, ser capaz de ter controle sobre o seu microambiente, identificando quais são as características fortes e fracas inerentes ao seu negócio, potencializando a primeira e inibindo a segunda, é fundamental na busca de suas competências distintivas. O microambiente de uma empresa compreende seus clientes, canais de distribuição e fornecedores, (Kotler e Armstrong, 1996[32] e Cateora e Graham (2002)[60]).

Segundo Fahey e Randall (1998)[42], o conceito de aprendizagem e construção de cenários se dá pelo exercício que a organização faz na simulação de cenários e sua integração à tomada de decisão. Destacam dois propósitos: (a) a busca pela ampliação do entendimento de possibilidades potenciais da decisão a ser tomada (b) e os desafios e tarefas que necessitam ser realizados que influenciam a decisão a ser tomada.

Mapear e cruzar as principais variáveis de macro e microambiente possibilita que uma rotina de sistematização seja criada para amparar a gestão estratégica corporativa e garantir que o desempenho da empresa tenha melhorias contínuas e se replique a partir dos mesmos processos de produção.

De acordo com Day e Reibstein, (1999)[45], destaca-se a importância de se ter em vista que o grau de adequação de uma estratégia às novas ou repentinas mudanças de cenário são fundamentais para que o sucesso de sua implementação seja completo e para que continue válida posteriormente. De acordo com Porter (1996)[33], existe uma tendência em confundir as estratégias com as ferramentas gerenciais perdendo de vista seu caráter estratégico. As práticas e ações gerenciais precisam ser impulsionadas estrategicamente para a sua própria eficácia. Isso implica em serem aplicadas dentro de uma visão sistêmica e estratégica.

Mas perceber-se-á que estratégia é um assunto mais complexo, em franca evolução do ponto de vista não só teórico mas também prático, e responsável por gerar debates entre grandes acadêmicos desse campo. Dessa forma, é de fundamental importância a apresentação de diversas definições de seu conceito, abordagens e escolas, neste estudo, como tentativa de contribuir para um melhor entendimento das diferentes óticas dos autores sobre o tema.

3.3.1

Conceitos de Estratégia

De acordo com Quinn, (1980, p.7)[7]:

“Estratégia é um modelo ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüência de ações de uma organização de forma coesiva. Uma estratégia bem formulada ajuda organizar e alocar recursos da organização de forma a ter uma postura única e viável baseada em suas competências e fraquezas, antecipando mudanças do ambiente e movimentos de oponentes inteligentes.”

Para Quinn em Mintzberg e Quinn (1991)[19] estratégias normalmente existem em diferentes níveis em qualquer grande organização, desde os níveis corporativos até os departamentos e suas divisões e a diferença entre estratégia e tática está primariamente na escala de ação ou na perspectiva do líder. Para os autores o que parece ser uma tática para o *chief executive officer* pode ser uma estratégia para o diretor de marketing se determina o sucesso e viabilidade da organização. De uma forma mais precisa, táticas podem ocorrer em ambos os níveis. Elas são de curta-duração, adaptáveis, com ações-interações realinháveis para alcançar objetivos limitados a partir de seu início. Já as estratégias caracterizam uma base contínua de adaptações em direção a concepção de propósitos maiores.

Quinn, Johnson e Scholes (1999)[20] também estão de acordo com o fato de que há três diferentes níveis de estratégia entre as organizações e que cada uma tem suas peculiaridades. Eles se referem a elas denominando: (a) estratégia corporativa, a qual está relacionada a um escopo e propósito mais genérico da organização onde se encontram as expectativas de seus proprietários e principais acionistas ou *stakeholders* e que adicionam valor para diferentes partes da empresa; (b) estratégia da unidade de negócio, a qual se refere a como competir com sucesso num mercado particular, e como se pode obter vantagem sobre os competidores e (c) em um terceiro nível - estratégias operacionais, as quais estão relacionadas ao como as partes componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoas e suas habilidades distribuem as direções estratégicas corporativas e de negócios.

Do ponto de vista de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)[50], faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito, entretanto não oferecem nenhuma fácil e afirmam que estratégia requer uma série de definições, cinco em particular, conforme se segue os 5 P's para estratégia:

- **Plano** ou algo equivalente - uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali;
- **Padrão**, isto é, consistência em comportamento passado ou ao longo do tempo;
- **Posição**, que consiste a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- **Perspectiva**, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas
- **Manobra** (do inglês, *ploy*) específica para enganar um oponente ou concorrente.

Para Macedo-Soares (2000)[51], inspirando-se em Grant (1998)[43], estratégia é como um mecanismo que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/competências para melhorar e sustentar sua performance de acordo com sua visão e principais objetivos.

Esse estudo também buscou, como consequência, a definição do conceito de Gestão Estratégica, que segundo Pettigrew (1992)[24] considera como “o processo de analisar a adequação entre o ambiente da empresa e sua posição e recursos, planejando como melhorar esse ajuste para uma melhor performance organizacional”.

Na visão de Macedo Soares (2000)[51], o conceito de gestão estratégica extrapola o processo de planejamento estratégico, pois permite que a empresa tenha a capacidade de criar e inovar estrategicamente.

“Trata-se de um processo interativo que inclui a formação/escolha/formulação da estratégia, a implementação (tradução em ação) das necessárias mudanças para torná-la uma realidade e a monitoração/avaliação da sua efetividade, implicando as seguintes avaliações:

1. Avaliação dos fatores organizacionais de sucesso, em termos de constituírem forças e fraquezas reais e potenciais para a realização dos objetivos-chave da organização de acordo com sua visão;
2. Avaliação dos fatores ambientais interagentes, notadamente suas implicações estratégicas, em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais;

3. Avaliação da congruência ou “*fit*” entre a estratégia e todos esses fatores, ou seja, o quanto a estratégia permite capitalizar sobre as forças reais e potenciais para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças, dentro de uma perspectiva dinâmica e sistêmica.”

Várias outras definições do conceito de estratégia poderiam ser apresentadas, mas nota-se que as discussões sobre o tema se enriquecem e passam a agregar outros assuntos como inovação, gerenciamento de mudança, liderança estratégica, entre outros. Entretanto, uma importante questão relativa a estratégia tem a ver com suas diferentes abordagens, que podem ou não ser usadas pelos estrategistas.

3.3.2

Abordagens de Estratégia

Conforme modelo de Whittington (2001)[58], as abordagens diferem entre si na maneira pela qual as estratégias devem ser desenvolvidas, a forma como são construídas e sua validade. Segundo Bertero, Vasconcelos e Binder (2003)[74], esse modelo se baseia numa matriz de classificação bidimensional, na qual os eixos são referentes à orientação estratégica empresarial que pode ser focada no lucro ou em objetivos diversos e ao processo de decisão, no outro eixo, que pode ser deliberado e intencional ou emergente. A combinação desses eixos dá origem a quatro grandes perspectivas no pensamento estratégico.

A abordagem **clássica**, segundo Mintzberg (1990, em Whittington 2001)[58] é muito baseada em noções e características militares. O CEO é visto como a figura do grande estrategista - aquele que formula e controla a estratégia. Associada a Igor Ansoff (1965, 1970, 1991)[4, 5, 21] e Michael Porter (1980, 1981, 1985, 1996)[8, 9, 12, 33] é reconhecidamente a mais antiga e mais influente de todas e se caracteriza por focar a maximização de lucros a partir de uma visão intencional e deliberada (Bertero, Vasconcelos e Binder, 2003 [74]).

Einhorn and Hogarth (1988) citado por Whittington (2001)[58] sugere que a abordagem **evolucionária** é mais descrente quanto a capacidade da alta administração de planejar e agir racionalmente. Representada por autores como Hannan e Freeman (1977)[6] ou Oliver Williamson (1991)[22], a perspectiva evolucionária traz contribuições originais, afirmando que a estratégia no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro é freqüentemente irrelevante. Segundo esta visão, o ambiente

é tipicamente muito implacável e imprevisível para que possamos fazer previsões eficazes e o que prevalece é um processo de seleção análogo à seleção darwiniana (Gould, 1980 e Handfield, 1999 em Bertero, Vasconcelos e Binder, 2003 [74]).

Henderson (1989) citado por Whittington (2001)[58] argumenta que a competição não é uma questão de cálculos detalhados mas uma constante batalha pela sobrevivência numa selva superpopulosa, densa e úmida. Friedman (1953) citado por Whittington (2001)[58] também compartilha do mesmo ponto de vista de Henderson quando demonstra indiferença se gerentes não maximizam lucro de forma racional e contínua, pois os mercados competitivos só garantem sobrevivência no longo prazo para aqueles que, de alguma forma, alcançaram uma posição de maximização de lucro. Mercados, e não os gerentes, escolhem as estratégias que ganham ascendência pela sua força ou superioridade em um ambiente específico. Assim, Henderson (1989) citado por Whittington (2001)[58] conclui que a sobrevivência de um negócio num ambiente competitivo depende de estratégias de diferenciação, que é uma das estratégias prescritas por Porter (1980)[8].

Entretanto, críticos como Penrose (1952) citado por Whittington (2001)[58], contra-argumenta Henderson (1989), destacando que muitas grandes empresas dominam mercados que supostamente deveriam discipliná-las. Fazem isso criando oligopólios poderosos o suficiente para estar protegidas contra pressões competitivas. Para essas empresas, estratégia significa selecionar mercados em vez de ser selecionadas por eles.

A abordagem **processual** também geralmente compartilha do mesmo ceticismo da perspectiva evolucionária sobre a forma racional de se elaborar estratégias, mas são menos confiantes quanto aos mercados garantirem resultados que maximizem lucros. Para os processualistas, mercados e organizações, ambos estão sempre envolvidos num fenômeno difícil e confuso de onde emergem estratégias pouco claras e em pequenos passos. O planejamento de longo prazo é pouco útil, dadas as dificuldades inerentes de previsão do futuro. Todavia isso não implica no fracasso inevitável das empresas, sendo menos pessimistas sobre o destino das empresas que não otimizam o ajuste ao ambiente.

Para autores como Cyert e March (1963) em Bertero, Vasconcelos e Binder(2003) [74], as pessoas são muito diferentes em focos de atenção e padrões de racionalidade limitada para levarem a termo um planejamento perfeito. No mundo real, um planejamento perfeito não existe porque a racionalidade dos atores é, e não pode deixar de ser, limitada no sentido pro-

posto por Simon (1970) em Bertero, Vasconcelos e Binder(2003) [74]. Assim, na prática, a estratégia emerge mais de um processo heurístico de aprendizado, de tentativa e erro, segundo Bertero, Vasconcelos e Binder(2003)[74] citando Mintzberg, (1983; 1987; 1989), do que de uma série racionalmente planejada de passos para o futuro. Nesta visão, para os autores, não importa se as estratégias emergentes não são completamente ótimas. Os processos de seleção do mercado são, na verdade, relativamente tolerantes e lenientes: ninguém realmente sabe o que é uma estratégia ótima (Bertero, Vasconcelos e Binder, 2003[74]).

E finalmente, na abordagem **sistêmica**, o elemento chave da estratégia é segundo Granovetter (1985)[13], o “encaixe” social da atividade econômica. A abordagem sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependam do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Segundo esta visão os estrategistas podem se desviar (e frequentemente se desviam) dos padrões formais de maximização do lucro. Elementos sociais, políticos, culturais criam interesses além do lucro. Se manifestam como interesses de grupo, orgulho profissional, ou tráfico de influência, por exemplo. A busca desses objetivos, ainda que sacrificando a maximização dos lucros, é, portanto, perfeitamente racional, ainda que a razão esteja às vezes oculta. A abordagem sistêmica defende que a estratégia reflita os sistemas sociais específicos dos quais ela está inserida (Bertero, Vasconcelos e Binder, 2003[74]).

Em síntese, Whittington (2001)[58] enxerga os teóricos sistêmicos com proposições contrárias às de teóricos evolucionários e processuais. Os teóricos sistêmicos acreditam na capacidade que as organizações têm de planejar o futuro, assim como os teóricos clássicos, e agir efetivamente de acordo com o ambiente em que estão inseridas. Onde eles diferem dos teóricos clássicos, no entanto, está em aceitar formas racionais como outras coisas além de específicos fenômenos históricos e culturais.

3.3.3 Escolas de Estratégia

Mintzberg et al (2000)[50] fazem uma analogia sobre estrategistas e a formação de estratégias. Metaforicamente, eles argumentam que somos cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém consegue ter a visão para enxergar o animal inteiro, “prosseguem-se em total ignorância” a respeito do restante. Somando as partes, certamente não se

tem um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo para compreender o todo, eles concluem que precisa-se compreender as partes.

Assim, descrevem dez partes distintas emergidas na revisão de grande volume de literatura, onde cada uma forma uma escola de pensamento, conforme se segue:

A Escola do *Design*: A Formação de estratégia como um processo de concepção. Algumas premissas básicas que sustentam a escola do *design* são (Mintzberg et al, 2000, p.32)[50]:

1. A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente - a ação deve fluir da razão;
2. A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do principal executivo - essa pessoa é o estrategista;
3. As estratégias devem ser únicas - as melhores resultam de um processo de *design* individual;
4. O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva - pouco espaço para visões incrementalistas ou estratégias emergentes. O conceito maior deve aparecer - a grande estratégia, um conceito global do negócio;
5. Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

As principais críticas dos autores a essa escola tem a ver com o fato de que o modelo possa ser restrito em sua aplicação e com frequência excessivamente simplificado. Por outro lado, a grande contribuição dessa escola, foi ter clarificado que a estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade interna, bem como ter desenvolvido grande vocabulário para se discutir grandes estratégias.

A Escola de Planejamento: A formação de estratégia como um processo formal. Algumas premissas são (Mintzberg et al, 2000, p.51)[50]:

1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklist* e apoiadas por técnicas;
2. A responsabilidade por todo processo está, em princípio com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;

3. As estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos;
4. Como progresso recente, o planejamento de cenários foi incorporado como uma ferramenta no “arsenal” do estrategista.

Os autores criticam a idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida a partir de um processo estruturado e formalizado recaindo em falácias de pre-determinação, do desligamento de gerentes na clássica dicotomia entre formulação e implementação, e da formalização que desencoraja o surgimento de *insights*, da criatividade e da síntese. Em contrapartida, os planejadores podem atuar como catalisadores, não para promover o planejamento formal de forma imperativa, mas para encorajar qualquer forma de comportamento estratégico que faça sentido para uma organização em determinada ocasião, e examinar as estratégias que são construídas e avaliar sua viabilidade.

A Escola de Posicionamento: A formação de estratégia como um processo analítico. Escola geralmente associada ao trabalho e modelo de Michael Porter. Algumas premissas são (Mintzberg et al, 2000, p.70)[50]:

1. Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
2. O mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
3. O processo de formação da estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
4. Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
5. Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas, de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionadas deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

As críticas dos autores com relação a essa escola se concentram nas preocupações a respeito de foco, contexto, processos e na estratégia em si, no que diz respeito ao seu conteúdo. Mais uma vez essa escola também descreve o processo de formulação de estratégia de uma forma muito ordenada e estática. O papel de posicionamento é de apoiar o processo, não de sê-lo.

Complementando a visão dos autores, Hamel (1985)[14], sugere que falta mais reflexão sobre o processo de criação da estratégia. Na visão de Day e Reibstein (1999)[45], há uma preocupação com relação ao modelo de posicionamento no que diz respeito a novas configurações organizacionais, ou seja, alianças estratégicas, parcerias e outras colaborações, bem como novos atores institucionais, na figura de *complementors*. Segundo Brandenburger e Nalebuf (1997)[38], uma empresa é seu *complementor* e assim possível parceiro, se o consumidor valoriza mais seu produto em conjunto com o dela do que seu produto isoladamente. Em contrapartida, Mintzberg et al. (2000)[50], colocam que como essa escola teve uma grande contribuição às pesquisas e forneceu poderoso conjunto de conceitos à prática, os estrategistas devem usar sua base de forma combinada com as visões de outras escolas para ampliar a visão estratégica de suas organizações.

A Escola Empreendedora: A formação de estratégia como um processo visionário. Destaca-se, a seguir, algumas premissas dessa escola, tais como: (Mintzberg et al, 2000, p.111)[50].

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização;
2. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento;
3. A visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente - deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.

A escola empreendedora, na visão dos autores, trouxe grande contribuição principalmente por sua natureza pró-ativa, pelo papel da liderança personalizada e da visão estratégica. As organizações ganham senso de direção e integração. Todavia, apresenta deficiências no que diz respeito a formação da estratégia estar calcada no comportamento de um único indivíduo e não diz muito a respeito de como esse processo se dá, enterrando-o na cognição humana.

A Escola Cognitiva: a formação da estratégia como processo mental. A escola cognitiva é, na melhor das hipóteses, uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia. A seguir pode-se observar suas principais premissas (Mintzberg et al, 2000, p.131)[50]:

1. A formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
2. As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras - que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
3. Essas informações, (de acordo com a ala “objetiva” da escola), fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou (de acordo com a ala “subjéitiva”) são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo visto como pode ser modelado, pode ser emoldurado e pode ser contruído;
4. Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótímo e, subseqüentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

Segundo os autores, a idéia central diz que o processo de formação de estratégia também é fundamentalmente de cognição, no impulsionamento de criatividade, particularmente na realização de estratégias como conceitos, mas a administração estratégica na prática ainda não consegue ter a chave para entender como se formam os conceitos na mente de um estrategista.

A Escola de Aprendizado: A formação de estratégia como um processo emergente. Algumas premissas que suportam essa escola são(Mintzberg et al, 2000, p.156)[50]:

1. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado, a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistingüíveis;
2. Embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial;
3. O aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação;

4. O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir;
5. As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Os autores alertam para o perigo de desintegração da estratégia com um “excesso” de aprendizado, uma aprendizagem desnecessária e ainda, o seu custo-benefício em termos de tempo e recursos alocados, colocando em risco a continuidade do trabalho eficiente da organização. Em contrapartida, sua contribuição está também no aprendizado tanto individual quanto coletivo e a importância que isso pode ter em algumas organizações que operam em ambientes altamente complexos e dinâmicos nos quais os conhecimentos requeridos para criar estratégias está amplamente difuso. Um outro exemplo é, o quanto essa escola auxilia qualquer organização que enfrente uma situação realmente nova e que tem que se envolver em um processo de aprendizagem, de modo a entender o que está acontecendo.

A Escola do Poder: A formação de estratégia como um processo de negociação. Algumas premissas são (Mintzberg et al, 2000, p.191)[50]:

1. A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo;
2. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas;
3. O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo;
4. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

No ponto de vista dos autores a formação de estratégia envolve poder e política mas o papel de forças integradoras como liderança e cultura

tende a ser desprezado por essa escola. A política também pode ser fonte de desperdício, distorção e resistência às mudanças nas organizações e simultaneamente, pode promover mudanças estratégicas quando agentes estabelecidos, que buscam manter o *status quo*, precisam ser confrontados.

A Escola Cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo. Algumas premissas da escola cultural são (Mintzberg et al, 2000, p.196)[50]:

1. A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes reforçado por uma doutrinação mais formal;
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;
4. Assim, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente);
5. A cultura e, em especial, a ideologia, não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente, na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Os autores chamam a atenção para um perigo dessa escola que é desencorajar mudanças necessárias, na medida em que favorece a administração da consistência, de se permanecer nos trilhos, encorajando uma espécie de estagnação e desencorajando mudanças necessárias. Paradoxalmente, teorias como baseadas em recursos, muito reconhecida pelos trabalhos de Prahalad e Hamel e também de Jay Barney, justificam o *status quo* com base nos recursos vantajosos de uma organização, e por conseqüência, na sua inimitabilidade, além de embutir a estratégia na história da organização e não mudá-la de uma hora pra outra. Traz também o consenso integrado de ideologia.

A Escola Ambiental: A formação de estratégia como um processo reativo. As premissas que norteiam a escola ambiental são (Mintzberg et al, 2000, p.211)[50]:

1. O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;
2. A organização deve responder a essas forças, ou será “eliminada”;
3. Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização;
4. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.

Mintzberg et al. (2000)[50], criticam a afirmação de que as organizações não têm nenhuma opção estratégica real - que existe uma espécie de “imperativo ambiental”. Segundo os autores, a administração estratégica tem que considerar não a existência de opções, mas as condições que aumentam ou restringem sua amplitude. Todavia, estimulam o aprendizado que a escola fornece a respeito das populações e ambientes das organizações e, especialmente, quanto as formas diferentes que podem assumir.

A Escola de Configuração: A formação de estratégia como um processo de transformação. As premissas desta escola abrangem aquelas das outras escolas, mas cada uma em um contexto bem definido. Entretanto, este caráter bem abrangente é que distingue a escola de configuração (Mintzberg et al, 2000, p.224)[50]:

1. Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distingüível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias;
2. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação - um salto quântico para outra configuração;
3. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo descrevendo ciclos de vida de organizações;

4. A chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização;
5. O processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares;
6. As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

Segundo os autores, a crítica mais aguda da escola foi feita por Lex Donaldson (1996) em Mintzberg et al. (2000)[50] afirmando que as configurações representam uma abordagem falha à teorização, precisamente porque são muito fáceis de entender e ensinar. Acrescenta também que as organizações apresentam “muitas nuances de cinza e não apenas branco e preto”. Mesmo com falhas, de acordo com os autores, as configurações podem ser úteis e as teorias assim como as ferramentas, evoluem.

A partir dos estudos de Mintzberg et al. (2000)[50], suas estimativas subjetivas do volume de atenção recebido por cada escola de autores e praticantes mostra que houve um domínio sucessivo das três escolas prescritivas (mais relacionadas a Abordagem Clássica de estratégia e que se preocupam mais com o como as estratégias devem ser formuladas em vez de como são formuladas) , - *design* nos primeiros anos, planejamento nos anos 70, seguida pela de posicionamento nos anos 80, a qual desde então perdeu parte da sua popularidade mas sem ter perdido sua influência.

A partir desse ponto, o campo tornou-se mais eclético, com as seis escolas seguintes que consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias se preocupando menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. Já nos anos 90, a atenção foi crescente ao lado macro da escola

de poder e por pesquisas associadas à escola cognitiva. Nos últimos anos as escolas de configuração e aprendizado têm tido muito destaque.

Na visão dos autores, o que é de fato importante é ter um olhar sobre as escolas que extrapole a ideia de portfólio de abordagens possíveis à administração estratégica, mas sim como dimensões diferentes de um único processo.

A base dessa premissa se encontra na argumentação de que todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos e elementos das diferentes escolas, pois não se pode imaginar a geração de estratégia em qualquer organização séria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário e sendo seguido de forma realista como puramente deliberado ou puramente emergente e finalmente negando o aprendizado de forma tão tola quanto negar o controle.

Assim, a leitura destes pesquisadores é de justaposição das mensagens de todas as escolas, o que, todavia, torna mais complexa sua aplicação na prática, na medida em que nota-se a ausência de um paradigma dominante, mas acaba por estimular não só a teoria mas que a prática também se torne mais sofisticada.

3.4

A Gestão Estratégica no Processo de Globalização das Empresas

“A global strategy requires that managers think in new ways.” Michael Porter

Baseada na temática da seção anterior sobre o entendimento dos conceitos, abordagens e escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia, as atenções nessa seção se fixam em apresentar uma abordagem da literatura sobre gestão estratégica no campo das organizações em processo de globalização, e sua fundamental importância no contexto da transformação da empresa. Além disso, notar-se-á como a complexidade dos aspectos e elementos inerentes ao processo estratégico se acentua em empresas que objetivam globalizar-se.

3.4.1

De Multinacionais a Globais

Para dar início a essa reflexão, passa-se a explorar os vários conceitos e nomenclaturas dadas a empresas que mantêm algum nível de atividades

internacionais. Ao fazer este levantamento, notou-se grande profusão de termos e conceitos que traziam equivalências, complementaridade e distinções. Assim, o cerne desta seção investiga o que é uma empresa global e suas características, explorando o entendimento da transformação de empresas multinacionais em globais.

Para Wasilewski (2002)[65] baseado em Ghoshal (1987)[15], uma empresa tem **estratégia multidoméstica** quando o foco na flexibilidade externa para se ter uma responsabilidade nacional é dominante, com decisões estratégicas descentralizadas em cada país, para capacitar a adaptação de produtos, serviços, e ambos à demanda local.

A **estratégia global** é caracterizada pelas empresas que têm foco na eficiência interna para obter uma integração global com decisões estratégicas centralizadas para oferecer produtos, serviços padronizados e operações através de mercados nacionais.

A **estratégia multifocal** busca atender tanto a responsabilidade nacional quanto a integração global procurando *tradeoffs* estratégicos entre demandas conflitantes das duas abordagens para preservar uma posição competitiva. A estratégia multifocal é uma estratégia intermediária entre as estratégias multidoméstica e global, possuindo níveis moderados de responsabilidade nacional e integração global (Prahalad e Doz, 1987)[16].

Finalmente, a **estratégia transnacional** procura alcançar altos níveis de responsabilidade nacional e integração global simultaneamente, superando os *tradeoffs* entre as demandas conflitantes das duas abordagens (Bartlett e Ghoshal, 1991)[23].

Entretanto, segundo Azevedo (2000)[52], na literatura atual alguns autores utilizam os termos **modernas multinacionais**, **novas empresas globais** ou **multidomésticas** fazendo referência a empresas com características próximas das transnacionais citadas por Bartlett e Ghoshal (1991). O autor traz grande contribuição em demonstrar que as definições apresentadas não constituem um consenso para os estudiosos da Administração. Entre os pontos mais questionados estão o fato de eles se basearem na estrutura organizacional, ou na análise dos padrões da competição ou considerarem não ser relevante classificar a empresa.

Os estudos de Wasilewski (2002)[65] apontam, assim como Azevedo (2000)[52], que ainda há muita discussão sobre a existência de empresas que possam se enquadrar na tipologia transnacional, na medida que esse tipo de estratégia ainda é escassa ou incomum. Segundo o autor, a habilidade das empresas de perseguir uma estratégia transnacional que sustente tanto a flexibilidade externa e eficiência interna pode ser limitada para responder

eficazmente a dupla pressão e ao custo-benefício do *tradeoff*.

Nessa ótica, Porter (1980, 1985 e 1996)[8, 12, 33] afirma que preservar uma posição competitiva exige *tradeoffs*. Em sua visão, *tradeoffs* são incompatibilidades entre posições que criam a necessidade de escolha e estão no cerne da sustentabilidade. Mas o autor considera que a ao criar vantagem competitiva, a estratégia global deve integrar o papel das atividades de rede locais e globais.

O'Brien (2002)[62] comenta a partir de seus estudos sobre negócios globalizados e estratégias de TI que muitas empresas estão se tornando **globalizadas** e passando a adotar **estratégias transnacionais**, nas quais integram suas atividades empresariais globalizadas por meio de estreita cooperação e interdependência entre suas subsidiárias internacionais e a sede da empresa. O autor aponta que as empresas estão se afastando de estratégias multinacionais, internacionais ou globais e demonstra a dependência dos sistemas e tecnologias de informação para auxiliar a integração das atividades globalizadas de negócio na abordagem transnacional.

Bertrand e Azevedo (2001)[75], que propõem definições como um referencial para o estado inicial e final do processo de transformação global, partindo da definição de empresa multinacional e concluindo em empresa global:

- a) **Estado Inicial (multinacional)** é “o 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”
- b) **Estado Final (global)** é “o 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.”

Cateora e Graham, (2002)[60] praticamente corroboram essa definição tanto para o caso de multinacional quanto para global. No primeiro caso, chamando de orientação para mercados multi-domésticos, afirmam que uma empresa guiada por esse conceito tem um forte sentido de que os mercados são vastamente diferentes e que seu sucesso requer um programa quase independente para cada país com estratégias de marketing separadas. Apontam que as subsidiárias operam independentemente ao estabelecer objetivos e planos, e os mercados de cada país têm mix de marketing com pouca interação entre eles. Assim, as multinacionais não vislumbram similaridades entre seus elementos e não responde a processos padronizados. Ao contrário, se dirigem para adaptar-se ao mercado local.

No segundo caso, de acordo com os autores, uma empresa guiada pela orientação ou filosofia global é geralmente referida por uma empresa global, cujas atividades de marketing são globais e sua cobertura de mercado corresponde ao mundo. Ao empregar estratégias de marketing global, esforça-se para obter economias de escala desenvolvendo um mix de marketing padrão aplicável além de limites nacionais. Para esse tipo de empresa, o mundo como um todo é visto como o mercado, embora de forma segmentada, mas país ou região são considerados lado a lado com uma variedade de outras variáveis de segmentação, como por exemplo, características do consumidor, modelo de uso e limitações legais.

Na visão dos autores, a empresa global identifica grupos ou potenciais compradores com necessidades similares em um segmento de mercado global e desenvolvem um plano de marketing que aborde uma perspectiva global mas que acomode algum nível de preferência de consumidores locais sempre e onde for possível.

De acordo com Anderson (2000)[48], empresas competitivas globais se distinguem das firmas tradicionais por grande investimento em obter informação dos consumidores, foco no consumidor em vez de foco no produto, entendimento dos padrões de mercado global quanto a preço e promoção, investimento em redes de informação-tecnologia para alcançar a integração geográfica, funcional e setorial, principalmente no que tange as estratégias de logística e distribuição, para uma resposta estratégica ágil e sustentável em situações de ameaça e oportunidade competitiva. O resumo das principais diferenças pode ser analisado na tabela 3.1 cuja matriz confronta o modelo de empresa tradicional e global à luz do mix de marketing - produto, preço, promoção e distribuição.

Na visão de Bartlett and Ghoshal (1991)[23] uma organização global é um cubo central onde as principais decisões são centralizadas na matriz.

	Modelo Tradicional	Modelo Competitivo Global
Desenvolvimento de Produto	Foco no produto	Foco no mercado - produto desenhado para atingir os desejos de valor do consumidor dentro do alvo de custos
	Gestão da Qualidade Total para mais alta qualidade	Gestão da Qualidade Total para níveis de qualidade desejados pelo consumidor final
Preço	Processo contínuo de melhoria na redução de custos	Processo contínuo de melhoria no entendimento do consumidor final futuro
	Competição	Preços globais para mercados globais
	Plus sobre custo	Valor do bem/\$ em escala global
		Precificação de penetração baseado nos objetivos estratégicos da empresa, elasticidade e posicionamento competitivo
Promoção	Extensão da publicidade doméstica ou alternativamente, promoções locais sem controle com duplicação de custos	Baseada no conhecimento das similaridades e diferenças dos mercados globais.
		Modelada para cortar custos sem perder a eficácia
		Consideração do ciclo de vida do produto
Distribuição	Minimiza o total de custos, dispersando várias funções logísticas e não reconhecendo trade-offs estratégicos de custos logísticos	Escolha de distribuidores chave para integração eletrônica e processual com fabricantes
	Extensão da divisão de transações com distribuidores que são os melhores disponíveis	Integra rede de firmas que planeja junto, estratégica e taticamente, para ter o domínio nos mercados alvos

Tabela 3.1: Matriz Empresas Tradicionais versus Empresas Globais
 Fonte: Adaptado de Shirley C. Anderson - The globally competitive firm: functional integration, value chain logistics, global marketing, and business strategic support, Competitiveness Review, Summer-Fall, 2000

Para Parker (1998)[40], uma empresa global enxerga o mundo como sua base e apesar de tipicamente operar de uma ou mais localizações geográficas, ela pode assim que estiver pronta, ser uma organização virtual operando sem um lugar fixo. Não há um padrão de referência de uma nacionalidade e suas fronteiras. Bens, capital e pessoas precisam estar se movendo livremente, (Sera, 1992)[25].

Para Chan e Holbert (2001)[59], o processo de tornar-se um *player* global compreende desde importações indiretas a investimentos estrangeiros diretos, como um percurso que as organizações atravessam quando mudam de *player* local para multi-local. Ao expandir seu ambiente e sua órbita, alternativas como forma de entrada em novos mercados aparecem através de *joint-ventures*, parcerias, alianças estratégicas, fusões e uma gama de outras escolhas. Cateora e Graham (2002)[60], ainda incluem, mais recentemente, a internet como uma surpreendente forma de entrada alternativa, mas com todos seus impactos ainda por serem melhor determinados.

3.4.2

A importância da gestão estratégica no processo de globalização das empresas e suas características

É comum encontrar na literatura que a gestão estratégica de empresas que visam mercados globais está associada a etapa estanque de planejamento e organização de uma ação ou tarefa a seguir e não como parte de um processo amplo de transformação.

Segundo Bassi (1997)[39], a integração das atividades internacionais altera todo o sistema de autoridade e equilíbrio de poder preexistente na empresa, pois decisões tomadas anteriormente nas unidades locais passam a depender de variáveis que fogem ao seu controle. Essa mudança ocorre quando a empresa passa a gerenciar suas unidades internacionais como um sistema integrado, e não mais de forma isolada.

Decisões como alocação ótima da produção, desenvolvimento de produtos e compras conjuntas necessitam ser tomadas dentro de uma perspectiva geral da empresa - equivale a dizer que devem ser tomadas no nível corporativo, onde se localizam as informações sobre a empresa como um todo.

Anderson (2000)[48] citando Keegan (1999), argumenta que o foco no mercado, em padrões de similaridades e diferenças entre os mercados globais devem direcionar o planejamento estratégico através de times funcionais

que se deslocam com papel de integrar todos departamentos funcionais e parceiros estratégicos, tendo em vista a rede entre firmas.

O autor apresenta por área funcional, algumas técnicas que distinguem a cadeia de valor global da tradicional, cujos processos devem ser geridos pelos times e implementados por todos nas áreas funcionais e em conjunto com parceiros, demonstrando o típico processo de mudança e transição de uma empresa tradicional para global.

Como pode-se observar na tabela 3.2, as soluções de marketing, operações/logística, contabilidade e finanças são competitivas num mercado global complexo e estão tecnologicamente interconectadas. As habilidades básicas necessárias para uma empresa ser competitiva atualmente incluem o custo contábil estratégico, produtos desenvolvidos baseado no custo alvo, ranking de lucratividade de produtos e tipos de consumidores, uso da metodologia de custeio ABC (activity-based costing), previsão acurada da demanda com o uso de dados em tempo real sempre que disponível, análise de competidores da indústria, mercados e ambientes e planejamento estatístico cooperativo integrado (ligado por dados) com uma cadeia de valor de fornecedores chave, fabricantes e distribuidores chave.

Bassi (1997)[39] argumenta que a ampliação do foco das decisões e a necessidade de comprometer os gerentes locais com os projetos globais levam à constatação de que é preciso rever a política de eliminar a área de planejamento estratégico anteriormente aplicada pelas empresas para reduzir custos. Em sua visão, elas voltam a ser necessárias, pois a complexidade das decisões globais demanda uma área corporativa dedicada a mediar conflitos, coordenar, planejar e controlar as estratégias e ações de integração e expansão internacional.

Ele acrescenta a importância dessa área como fator-chave de sucesso da globalização de uma empresa pela coordenação de relacionamentos das diversas forças tarefas entre si e entre elas e a estrutura formal para o desenvolvimento de projetos, produzindo planos estratégicos da companhia aplicáveis e adequados ao seu negócio, minimizando a resistência dos executivos locais. Tarefas que exigem da equipe de planejamento um gerenciamento com dedicação plena e visão corporativa.

Essa área corporativa, diferentemente da área tradicional de planejamento estratégico precisa contar com pessoal especializado e qualificado capaz de exercer essas novas funções de forma ativa e neutra para operacionalizar a integração internacional. Para isso é necessário um envolvimento com as operações, acumulando com os executivos locais e as forças-tarefa a co-responsabilidade pelo sucesso do desenvolvimento e da implantação dos

	Empresa Tradicional	Rede Global
Contabilidade	Custo contábil preparado para stockholders	Custo contábil estratégico. Custo alvo no desenvolvimento de produto
Finanças	Foco no corte de custo interno	Ênfase no suporte à decisão estratégica
Administração	Administração funcional, foco interno	Foco externo no consumidor. Times funcionais cruzados com parceiros estratégicos. Benchmarking - melhores práticas
Marketing	Pesquisa de marketing baseada em dados históricos. Extensão da estratégia de mercado doméstico	Pesquisa de marketing baseada em informações de rede em tempo real. Inteligência competitiva de mercado. Estratégia de marketing global coordenada com parceiros da cadeia de valor e alianças estratégicas. Gestão do ciclo de vida do produto
Operações/Logística	Cadeia de fornecimento tradicional baseada na extensão do relacionamento de divisões	Gestão da qualidade total baseada nos requerimentos do consumidor final. EDI ligando a compradores chave e fornecedores. Transformação em um competidor tempo real

Tabela 3.2: Orientação áreas funcionais - empresas tradicionais versus empresas globais

Fonte: Shirley C. Anderson - The globally competitive firm: functional integration, value chain logistics, global marketing, and business strategic support, *Competitiveness Review*, Summer-Fall, 2000

projetos globais.

Para Cateora e Graham (2002)[60], as vantagens da centralização estão em disponibilizar *experts* num único lugar, ter a habilidade de exercitar um alto nível de controle tanto nas fases de planejamento e implementação, bem como a centralização de registros e informações. Algumas companhias também descentralizam essas atividades selecionando gestores competentes dando-lhes completa responsabilidade por operações nacionais e regionais. Isso tem importância porque esses executivos estão em contato direto no dia-a-dia com o mercado, mas em contrapartida perdem a visão sistêmica do negócio da companhia.

Segundo Bassi (1997)[39], nessas áreas devem atuar gerentes globais, capazes de tomar decisões também intuitivas a partir de informações muitas vezes fragmentadas, pois nem sempre se pode esperar até que todas informações estejam disponíveis, correndo riscos calculados, atuando em

ambientes culturais diversos, ajustando-se a eles e, ao mesmo tempo, promovendo valores e comportamentos da cultura organizacional corporativa. Este profissional tem que ser capaz de realizar um processo de síntese cultural que supõe isenção emocional em relação às peculiaridades de cada cultura, sensibilidade ética, equilíbrio e ausência de juízos preconceituosos.

Todas essas habilidades reunidas são fundamentais para coordenar a integração das atividades de suporte da companhia, a reconfiguração da organização e o inter-relacionamento com os gerentes de negócio, mediando conflitos e identificando as diferenças locais relevantes para incorporá-las às estratégias globais.

Anderson(2000)[48] com seus estudos sobre a importância das estratégias de logística e fornecimento para o sucesso da gestão estratégica corporativa de empresas globais, traz contribuições ao defender a importância da integração setorial. Empresas líderes estão começando a se dar conta que precisam trabalhar e planejar cooperativamente com todos os membros dos canais para otimizar o sistema de canais. Este esforço cooperativo também se estende a toda cadeia de valor ou a criação de uma rede competitiva global.

O autor aponta que a barreira principal que dificulta a melhoria da competitividade de uma empresa nesse processo de transformação é a cultura corporativa que acaba ficando indisciplinada por um forte foco externo nas necessidades do mercado e nas ameaças da competição. Uma rede de empresas organizadas descobre em conjunto soluções lucrativas desde que baseada em princípios de verdade, ingenuidade cooperativa, compartilhamento de recursos e recompensas. Assim, em sua visão, o domínio competitivo global requer entusiasmo nas parcerias para auxiliar a inteligência competitiva que leva à inovação e soluções estratégica e taticamente bem sucedidas.

Um dos fundamentais motivos de tensão numa organização, na visão de Ghoshal e Gratton (2002)[66] está na autonomia e *empowerment* das unidades de um lado e a necessidade de integração e coesão de toda companhia de outro. As tensões crescem com o aumento da complexidade das grandes e diversificadas organizações globais. De um lado as unidades, que na última década, eram livres da burocracia dos controles centrais, foram ágeis e responsáveis por responder com qualidade e inovação às necessidades do mercado em que atuavam. Nessa época as organizações eram capazes de reduzir o nível de *overhead* corporativo e fazer com que o processo de governança interna fosse mais disciplinado e transparente.

Por outro lado, a força das unidades locais também levou a frag-

mentação e a deficiências na integração interna com os gerentes locais mais preocupados com suas próprias performances em vez de ter em vista o quanto a unidade estava de fato contribuindo para a performance da companhia como um todo.

Atualmente a atenção da gestão moveu-se para o lado da integração e coesão, tendo capturado, conforme descoberta de Ghoshal e Gratton (2002)[66], os benefícios da forte competitividade de cada unidade local, cujos *drivers*² que a motivam para este processo, diferem de empresa pra empresa. As companhias estão aperfeiçoando seus processos de integração horizontal emergidos da simbiose de um melhor compartilhamento da cultura colaborativa e coordenação através das unidades.

Na visão de Cateora e Graham (2002)[60], as multinacionais em processo de globalização estão constantemente procurando a estrutura organizacional “certa” que lhe dará, com flexibilidade, a habilidade de responder às necessidades locais e ao controle pelas unidades de negócio mundo a fora. Nenhum plano organizacional tradicional é adequado para uma empresa global atual que procura combinar economias de escala de uma companhia global com a flexibilidade e conhecimento de marketing de uma companhia local. As companhias estão experimentando vários esquemas de estruturas organizacionais, mas a centralização das decisões tem sido comum a todas.

Os autores ainda acrescentam que em vários casos, enquanto uma empresa tem sua estrutura organizacional centralizada ou descentralizada, a organização informal reflete alguns aspectos de todos sistemas organizacionais. Isto é especialmente verdadeiro quanto ao local onde as decisões são tomadas. Estudos mostram que embora as decisões de produto sejam altamente centralizadas, as subsidiárias podem ter uma influência expressiva em relação às decisões de precificação, publicidade e distribuição. Se o produto é culturalmente sensível, com consumidores difíceis de serem agradados, as decisões tendem a ser descentralizadas de forma a se ganhar maior flexibilidade no atendimento de suas exigências.

Segundo Barney (1996)[34], para se gerar lucro econômico real em empresas desse nível, as oportunidades geradas pela Globalização precisam ser exploradas a partir do seu valor, recursos raros e custosos de serem copiados, e suas capacidades. Para isso acontecer, a empresa precisa estar apropriadamente organizada para fazer uso de seu completo potencial competitivo de recursos e capacidades.

²demanda dos clientes, mudanças tecnológicas na gestão da inovação, globalização e rápido crescimento, fusões e aquisições geram necessidade de foco

Cateora e Graham (2002)[60], argumentam que quando uma empresa opera em vários países ou está entrando num mercado estrangeiro pela primeira vez, planejar é essencial para seu sucesso. Na primeira vez, precisa decidir quais produtos desenvolver, em quais mercados e com qual nível de recursos a serem comprometidos.

Para a empresa que já está ingressa nesse processo, as decisões-chave envolvem alocar esforços e recursos entre países e produtos, decidir por novos mercados a desenvolver ou em que mercados antigos deverá retirar-se e determinar quais produtos lançar e desenvolver, e quais descontinuar.

Guias e procedimentos sistemáticos são necessários para avaliar oportunidades, riscos internacionais e desenvolver planos estratégicos para obter vantagem sobre essas oportunidades. A seguir, apresenta-se a figura 3.1 proposta pelos autores de um guia de planejamento para empresas multinacionais que operam em vários países:

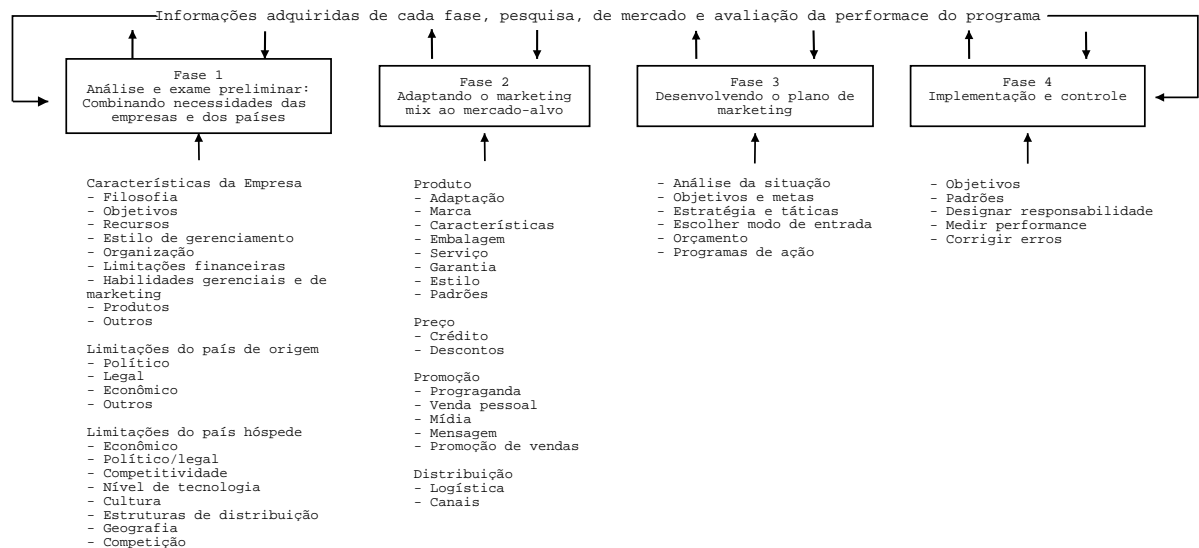


Figura 3.1: Processo de Planejamento Internacional

Fonte: Philip R. Cateora e John L. Graham (2002). International Marketing. McGraw-Hill Higher Education 11th edition

A **fase 1** - Análise e Exame preliminar - é o primeiro passo no processo de planejamento. A primeira decisão crítica do processo de planejamento internacional é definir em qual mercado a empresa deverá investir. As características da empresa, que compreendem suas forças e fraquezas, produtos, filosofias, objetivos e recursos precisam ser combinadas com limitações dos países de origem e de destino e seus mercados potenciais.

É neste ponto que os autores chamam a atenção para o entendimento de que os ambientes são incontroláveis. E consideram que se esta é uma importante questão no planejamento do mercado doméstico, se torna mais

complexa nos mercados estrangeiros porque cada país sob consideração de seu potencial para a empresa, apresenta a ela, um conjunto de limitações ambientais desconhecidas. É nessa fase, mais do que em qualquer outra, que o processo de planejamento internacional se distingue do doméstico.

Nesta fase tem-se como resultados informações necessárias para avaliar o potencial do mercado do país em análise, identificando problemas que podem eliminar um outro país de um estágio de avaliação mais profunda.

A **fase 2** - Adaptação do mix de marketing ao mercado alvo - é o momento onde um exame mais detalhado dos componentes do mix de marketing são feitos, sendo avaliados de acordo com as informações geradas na fase 1. Decisões incorretas nesta fase podem colocar produtos inapropriados em mercados pretendidos, erros dispendiosos em precificação, propaganda e promoção. O objetivo primordial da fase 2 é ajustar o mix de marketing de acordo com as questões culturais impostas pelos elementos incontroláveis do ambiente, de forma a alcançar os objetivos e metas corporativos.

A fase 2 também permite que se determine possibilidades de aplicar táticas de marketing através dos mercados nacionais. A procura por segmentos similares através dos países podem oferecer oportunidades de economias de escala nos programas de marketing.

Os resultados dessa fase, freqüentemente, indicam que o mix de marketing pode requerer uma adaptação drástica levando a empresa até a tomar uma decisão de não entrar em um determinado mercado. Assim, existem três questões relevantes geradas nesta fase a serem respondidas que ajudarão na formação da decisão de prosseguir com os estudos e planejamento da operação de entrada em um determinado país:

1. Existem segmentos de mercado identificáveis que permitem táticas do mix de marketing comuns nos países?
2. Quais adaptações culturais/ambientais são necessárias para o sucesso da adaptação do mix de marketing?
3. O custo da adaptação permitirá uma entrada lucrativa no mercado em questão?

A **fase 3** - Desenvolvimento um plano de marketing - Nesse estágio do processo, um plano de marketing é desenvolvido para o mercado alvo, sendo esse um único país ou um conjunto de mercados globais. O plano de marketing inicia com uma análise situacional e culmina na seleção do modo de entrada naquele mercado ou grupo de mercados e um programa de ações

específicas para aquele(s) mercado(s). O plano, também conhecido como 5W2H (*what, who, how, when, how much*) especifica e estabelece o que tem que ser feito, por quem, como, quando e inclui orçamentos e expectativas de vendas. Assim como na fase 2, uma decisão de não entrada num mercado específico pode ser feita caso seja avaliado que os objetivos e metas de marketing podem não ser alcançados.

Finalmente, a **fase 4** - Implementação e Controle - é tida como a fase do “fazer acontecer” do que se planejou na fase anterior. Entretanto, o processo de planejamento não termina nesse ponto. Requer coordenação e controle das ações no período de implementação. Essa fase é extremamente importante para coordenar e controlar as complexidades de marketing no campo internacional, pois na medida em que expande por mais países com vários produtos, torna-se mais difícil gerenciar eficientemente.

Na visão dos autores, o processo de planejamento encoraja os decisores a considerar todas as variáveis que afetam o sucesso da companhia, e além do mais, fornece base para se ter uma visão de todos os mercados dos países potenciais e suas interrelações como uma unidade global integrada.

Depois de se ter a informação do processo de planejamento desenvolvido em um único ou um conjunto de mercados selecionados, a decisão sobre o modo de entrada da companhia pode ser feita. Sendo que esta é uma das decisões mais críticas a serem tomadas pois a escolha definirá a operação da empresa e afetará todas as decisões futuras nos mercados selecionados. Para os autores, uma empresa tem quatro diferentes modos de entrada em mercados estrangeiros dos quais podem ser selecionados: (a) exportação, (b) a internet, (c) acordos contratuais e (d) investimentos estrangeiros diretos.

Para Azevedo (2000)[52] com base em Zou e Cavusgil (1996)[35] e nas dimensões utilizadas por Yip (1989)[18], para caracterizar a estratégia global entende-se 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.

Em sua visão, Azevedo (2000)[52], alinhado com Bassi (1997)[39] e Cateora e Graham (2002)[60], argumenta que 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 global estar consciente que as conseqüências da ação em um mercado é rapidamente verificada em outros.

Certamente, se a companhia não tem suas ações orquestradas, subes-

timando a comunicação e o acirramento da competição, corre o risco de por exemplo, lançar um produto em um mercado que já não terá mais a mesma receptividade de um impacto inovador que pode ter sido conquistado, anteriormente, por outros consumidores. A exigência dos consumidores tem surpreendido muitas atividades econômicas ao caminhar em velocidade não muito distante das inovações tecnológicas e das informações comparativas entre produtos.

De acordo com o que foi visto nas seções anteriores em termos de impactos e riscos relativos aos cenários social, político, econômico e financeiro dos mercados impostos pela Globalização, a que uma organização neste processo de transformação está sujeita, Bertrand e Azevedo (2001)[75] entendem que a criação de uma administração central é de fundamental importância para gerenciar sua cadeia de valor global, de modo que oportunidades e ameaças tendem a ser maximizadas e minimizadas, respectivamente, tendo em vista os claros objetivos e recursos da companhia de maneira integrativa.