

4

A Globalização das Empresas - insights sobre o Modo de Planejamento Estratégico na visão de profissionais de empresas brasileiras e estrangeiras com unidades no Brasil

“(...)A Globalização nos trouxe o contato com métodos de gestão e administração mais anglo-saxônicos, trouxe nova ética empresarial. Trouxe a idéia de ‘eficiência’ contra o delírio ideológico, que dispensa estudo e viabilidade. (...) O conceito de ‘mercado’ dinamiza a auto-regulação da vida social e econômica do país, sim, como termômetro (...).” Arnaldo Jabor (O Globo, 22/7/03)

De acordo com estudos de Bassi (2003)[71] sobre a gestão estratégica de empresas nacionais frente à Globalização, o autor nota, por parte delas, dificuldades e desafios para se estruturarem tendo em vista sua defasagem na prática de gestão em relação às empresas estrangeiras. Bertrand e Azevedo (2001)[75] em seus estudos sobre a Globalização das Empresas, relativa à dimensão Modo de Planejamento Estratégico, sugerem ações relacionadas à reorganização gerencial das empresas nesse processo, que merecem ser destacadas. Nesta seção cria-se espaço a uma nova leitura dos estudos dos autores e dados da pesquisa elaborada por Bertrand e Azevedo (2001)[75] com empresas nacionais e multinacionais, ambas com operações internacionais, à luz da abordagem teórica feita nas seções anteriores e também complementadas neste capítulo.

De acordo com Bassi (2003)[71], citando dados de uma pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) no início de 2003, a situação das empresas nacionais, nesse momento, em sua visão, é considerada grave. A pesquisa da Fiesp revelou que, entre 396 empresas entrevistadas, 54% não se consideram preparadas para competir em mercados cada vez mais globalizados e 2% não souberam responder.

Em seus estudos mais recentes, Bassi (2003)[71] argumenta que o motivo dessa sensação de despreparo das empresas para competir advém de uma mudança brutal no ambiente empresarial brasileiro, a partir da década de 90, com a Globalização. Nessa época tinha-se no Brasil um modelo de desenvolvimento de proteção ao mercado interno. Esse modelo funcionou

até a década de 70 e nos anos 80 culminou em seu esgotamento. Até que isso ocorresse, o Brasil ficou por dez anos no mesmo modelo, fechado às inovações. Em 1989, com a abertura de mercado para as importações, o país ficou de frente ao primeiro choque de concorrência. O segundo choque veio com a criação do Real em 1994, com a estabilização e valorização da moeda em relação a moeda americana.

Assim, houve uma mudança radical no ambiente em que as empresas brasileiras estavam operando com o aumento das importações e investimentos. Acrescenta-se ainda a privatização de várias estatais brasileiras a partir da década de 90, com a entrada de capital de grupos estrangeiros. Segundo Bassi (2003)[71], o Brasil em 2002 foi o principal país emergente a receber investimentos na economia. E esse fato gera novos produtos, novos mercados, investimentos das multinacionais e a própria mudança no ambiente em que as empresas estão operando, com a globalização da informação a partir da internet, as inovações tecnológicas, a popularização dos microcomputadores e a comunicação em tempo real.

Em sua visão, as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas brasileiras em um mercado globalizado vem da falta de compreensão desse processo. Antes de se adaptar, é preciso compreender o que ocorreu nesses últimos anos. A primeira mudança advém do **comportamento mais exigente do consumidor** frente a uma maior disponibilidade de produtos, permitindo-lhe comparações, análise da relação de custo-benefício, podendo por em prática seu poder de escolha e compra, ações que ele fazia muito pouco ou não fazia antigamente.

Com a **competitividade** e um consumidor mais exigente houve uma diminuição nas margens de lucro das operações. O lucro vem sendo conquistado através de maiores volumes de venda e não mais a partir da margem de lucro unitário. As empresas trabalham com **margens menores**, mas em contrapartida, precisam trabalhar com **maiores volumes de venda** para ter o mesmo lucro. Essa é a segunda grande diferença, de acordo com o autor.

A terceira mudança veio com o **fim da ciranda financeira** e com o fim das operações de *overnight* pelas empresas, acostumadas a ganhar dinheiro à noite no banco para cobrir o rombo operacional de dia. A atenção delas, agora, volta-se para ter **foco em seu negócio original**.

Dessa forma, Bassi (2003)[71] argumenta que as empresas nacionais brasileiras estão defasadas em relação às empresas de outros países no que diz respeito à globalização e a gestão estratégica de seus negócios. Comparativamente, praticamente todas as empresas estrangeiras se utilizam

do conceito de planejamento estratégico, prática que o empresário brasileiro ainda está buscando aprender a formular e implementar, na medida em que passou da década de 30 a 90, ou seja, 60 anos olhando para o universo fechado e restrito de seu negócio.

Bertrand e Azevedo (2001)[75], em seus estudos, fizeram considerações sobre a dimensão Modo de Planejamento Estratégico e sugeriram as seguintes ações relacionadas à reorganização gerencial, no nível da estratégia, como orientação para o processo de transformação global, que podem superar as dificuldades vividas pelos empresários nacionais, citadas por Bassi (2003)[71] e ainda sugerir outras ações que ampliem a competitividade de suas empresas para enfrentar os desafios globais:

- um novo desenho organizacional deve ser implementado onde um comando central planeje e execute os movimentos competitivos no nível global;
- uma tendência existente, notada por Porter e Wayland (1995)[29], é instalar o comando no mercado consumidor mais exigente. O contato diário com uma dura competição “em casa” é a melhor forma de se preparar para a disputa global;
- o modelo global divide a empresa apenas por produto ou processo. No entanto, uma organização matricial - combinando divisões geográficas e por produto - é a resposta mais comum para a migração ao modelo global;
- a gerência local deve ser envolvida nas decisões centrais para reduzir as perdas de motivação e o conflito com o planejamento central, como notam Forteza e Neilson (1999)[46]. Outras ameaças que devem ser evitadas são as superposições ou lacunas de responsabilidade. Se tornar insensível às demandas locais é o calcanhar de Achilles do gerenciamento global;
- todos os movimentos competitivos dependem do desenvolvimento de um sistema de base de dados eficiente, responsável por apoiar as decisões centrais e por trazer o retorno de cada ação. Um sistema que monitore o movimento dos competidores globais também é essencial. O combate se dá, em simultâneo, em todos os mercados, e inclui subsídios cruzados e retaliações entre mercados.

Como visto no capítulo anterior, seção 3.4.2, a importância da gestão estratégica no processo de globalização das empresas e suas características, o primeiro item exposto acima por Bertrand e Azevedo (2001)[75] que

aborda a necessidade de um novo desenho organizacional que centralize ações de planejamento e execução alinha-se com os comentários de Bassi (1997)[39] que afirmam que a integração das atividades internacionais altera todo o sistema de autoridade e equilíbrio de poder preexistente, quando a empresa passa a gerenciar suas unidades internacionais a partir de um sistema integrado.

Ao aprofundar esta questão, é necessário ter-se em vista antes de pensar no desenho organizacional, se a organização em transformação global possui clara percepção de seu negócio, das diretrizes e os objetivos que deseja alcançar. Principalmente, ao considerar que sua forma de entrada em novos mercados dependerá de outros atores e não apenas a organização em sua formação original.

Hofstede, Deusen, Mueller e Charles (2002)[67] argumentam que companhias globais que adquirem negócios locais ou que se fundem com outras organizações globais podem se dar conta de estar gerenciando uma empresa na qual estão mal preparadas. Isso acontece ao perceber que estes novos atores de países diferentes podem apresentar outras expectativas em relação a que objetivos perseguir, gerando profundas implicações no relacionamento de acionistas, co-proprietários, empregados, clientes, fornecedores e autoridades.

Assim, se integrar pessoas e operações de diferentes países é uma tarefa complexa ela pode ser facilitada com sucesso quando os objetivos do negócio a serem perseguidos, são claros a todos. Dessa forma, com um planejamento estratégico unificado, a organização terá visibilidade da dimensão sistêmica de seu negócio e, com isso, concentrará seu foco de ação, o que Bassi (2003)[71] identifica como essencial para enfrentar desafios e impactos externos e internos.

Esta questão reforça o entendimento do quarto item abordado por Bertrand e Azevedo (2001)[75] quanto à gerência local dever ser envolvida nas decisões centrais para reduzir as perdas de motivação e o conflito com o planejamento central, como notam Forteza e Neilson (1999)[46]. Se não houver a preocupação de nivelamento de expectativas entre o comando estratégico corporativo e as unidades locais, a tensão provocada por diferenças éticas e culturas pode levar ao fracasso da integração e colocar em risco o processo de transformação.

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*¹ que a motivam para este processo, diferem de empresa para 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.

A gerência local pode ser a arma fundamental do comando central da empresa para identificar, agir e superar os impactos econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e competitivos que ameaçam o processo de globalização.

Para Varner e Palmer (2002)[68] a expatriação pode ser considerada uma forma de a organização aumentar sua vantagem competitiva internacional com os expatriados sendo os facilitadores, desde que as companhias saibam determinar que tipo de treinamento e preparo são necessários para o expatriado alcançar os objetivos do processo de integração e transformação.

Para Hofstede, Deussen, Mueller e Charles (2002)[67] as forças da globalização dos negócios, melhorias nos serviços de comunicação, transporte e a educação internacional podem reduzir a importância das culturas locais e nacionais, na medida em que ao estar exposto a um contexto de negócio similar, os profissionais de vários países podem motivar-se a abraçar os mesmos objetivos. Todavia, na visão de Azevedo e Bertrand (2002)[69] pessoas, cultura e interesses nacionais são, até hoje, muito fortes e diversos para permitir a adoção imediata de valores geocêntricos, portanto demonstrando que na prática, esse é um grande desafio.

Ghoshal e Gratton (2002)[66], entendem que o comando e controle vertical sabota a organização que precisa das inovações de última geração para ser competitiva e mostram como a tecnologia pode ajudar empresas a ultrapassar desafios a partir da integração horizontal com coesão sem hierarquia. Dessa forma, percebe-se associação com o último item citado por Bertrand e Azevedo (2001)[75] onde todos os movimentos competitivos dependem do desenvolvimento de um sistema de base de dados eficiente, responsável por apoiar as decisões centrais e por trazer o retorno de cada ação. Uma infra-estrutura de tecnologia da informação classe-mundial não só mantém as informações atualizadas mas também cria condições de alimentar um sistema com técnicas, informações relevantes, pesquisa, idéias diretamente conectadas às ações estratégicas corporativas.

Para DePalma (2002)[70] em ordem de integrar investimentos em tempo real junto a canais e soluções que servem a outros mercados internacionais, as empresas em transformação precisam consolidar uma liderança para as várias iniciativas globais guiadas pela internet. Essa liderança

¹demanda dos clientes, mudanças tecnológicas na gestão da inovação, Globalização e rápido crescimento, fusões e aquisições geram necessidade de foco

poderia ser representada por um *Chief Globalization Officer*(CGO) para gerenciar a integração, fazendo com que suas responsabilidades atravessem áreas desde a informática, marketing à estratégia de negócios. A função do CGO naturalmente só se sobressairá uma vez que a companhia venha tratar a internet como mais um canal de venda e comunicação e os mercados internacionais como elementos-chave de suas estratégias corporativas de crescimento.

Dos *drivers* apontados por Ghoshal e Gratton (2002)[66], demanda dos clientes é um forte fator que leva as organizações a buscarem a integração horizontal por ser uma ameaça significativa no preparo das organizações no processo de globalização, como apontado por Bassi (2003)[71].

Percebe-se associação com o item apresentado por Bertrand e Azevedo (2001)[75] sobre a tendência de instalar o comando no mercado consumidor mais exigente de forma a dar suporte a um relacionamento verdadeiro e permanente aos clientes. Entender suas necessidades e acompanhar o seu comportamento de escolha e compra, identificando suas atitudes e atributos que consideram mais importantes nesse processo. Entender o consumidor mais exigente faz com que a empresa ganhe mais força para disputar outros consumidores, além de, obviamente, estar mais próximo de seus competidores e poder acompanhar suas ações.

Quanto ao ponto sobre o modelo global dividir a empresa apenas por produto ou processo e que no entanto, uma organização matricial - combinando divisões geográficas e por produto - é a resposta mais comum para a migração ao modelo global, exposto por Bertrand e Azevedo (2001)[75], Cateora e Graham (2002)[60], argumentam que quando uma empresa opera em vários países ou está entrando num mercado estrangeiro pela primeira vez, precisa decidir quais produtos desenvolver, em quais mercados e com qual nível de recursos a serem comprometidos.

A exemplo das informações divulgadas no site da Ambev, Companhia de Bebidas das Américas, a empresa resolveu relançar a cerveja Brahma *light* no mercado brasileiro depois de observar o sucesso da bebida em países da América do Sul como a Venezuela, onde já possui 10% do mercado total e analisar que no mercado americano, as cervejas *light* também têm grande receptividade, sendo que seis das dez primeiras marcas mais consumidas são *light*. Acrescenta-se ainda a forte tendência no mercado brasileiro pelo aumento no consumo de produtos *diet* e *light*, na medida em que 50% dos lares brasileiros já consomem algum produto *light*². Dessa forma, a decisão

²Conforme informações do site oficial da Ambev - www.ambev.com.br - cuja fonte original partiu de pesquisas Nielsen que apura indicadores de *market-share*

por produto e área geográfica foram combinadas, na medida em que se tinha a combinação das informações do sucesso de um determinado produto em um mercado adjacente cujo contágio é imediato, as maiores marcas de cerveja americana serem *light* e a tendência de o mercado brasileiro aumentar a demanda por produtos dessa linha.

Em decorrência ao estudo de Bertrand e Azevedo (2001)[75], os autores elaboraram uma pesquisa sobre como o processo de globalização está sendo conduzido em empresas com operações internacionais. O objetivo foi verificar as percepções de profissionais de empresas brasileiras e estrangeiras com unidades no Brasil, quanto à prática do processo de transformação de multinacionais em globais, explorando as ações de reorganização gerencial sugeridas em seus estudos.

Entre os aspectos levantados, um dos itens foi a abordagem do Planejamento Estratégico no processo de transformação de empresas globais. Considerando a importância desse item no processo de transformação e diferenciação das empresas na nova arena competitiva mundial, passa-se a uma análise dos dados da pesquisa³, de forma a fazer uma nova leitura mais focada em como estão refletindo a condução do modo de planejamento estratégico das empresas em transformação global.

O modelo do questionário de pesquisa foi fechado com 36 perguntas, 10 delas especificamente relacionadas ao item modo de planejamento estratégico do modelo de dimensões da mudança proposto por Azevedo (2000)[52]. Além das questões, os respondentes informaram dados para compor o seu perfil.

As respostas foram usadas para verificar algumas proposições emergidas em seus estudos. Os resultados foram obtidos através de análise qualitativa dos dados coletados que refletiram a percepção dos entrevistados. Com relação ao seu tratamento, a maior fragilidade está associada ao pequeno volume de dados disponíveis, fato que sacrifica o nível de confiança no processo estatístico. Dessa maneira, as informações analisadas somente foram utilizadas na forma de prover *insights* para este estudo.

A população considerada pela pesquisa é constituída por indivíduos, no Brasil, que trabalham para companhias com operações internacionais. Tanto empresas brasileiras e estrangeiras foram consideradas, sendo que a grande maioria tem origem de capital e controle estrangeiro.

Descrevendo o perfil da amostra, verificou-se que a partir de uma classificação por setor de atividade das empresas, houve maior incidência

³Para maiores detalhes dos dados da pesquisa Globalização das Empresas, ver Anexos A e B

de funcionários de empresas industriais representando 53,7% do total da amostra, principalmente de companhias de petróleo e derivados, alimentos, equipamentos e do setor automotivo. 46,3% representam funcionários relacionados ao setor de serviços, particularmente das áreas de telecomunicações, seguradoras e bancos.

A maioria dos respondentes ocupavam cargos de média a alta gerência, cuja maior concentração de faixa etária, ou 47%, variava entre 26 a 35 anos. 70% dos respondentes tinha pelo menos de 5 a 10 anos no mercado ou acima de 10 anos. 56% da faixa salarial estava concentrada entre R\$3.000,00 a R\$5.000,00, e as principais áreas funcionais a que pertenciam foram representadas por Marketing (25%), Vendas (21%) e Administrativa (17%).

Assim, apesar de a grande maioria dos respondentes serem jovens a maior parte detém um razoável tempo de experiência no mercado tornando-os atores capazes de avaliar os movimentos de globalização em suas empresas. Além disso, o fato de serem de média a alta gerência contribui para a qualidade de suas avaliações, uma vez que pela responsabilidade do cargo e áreas predominantes em que atuam, pressupõe-se que sejam profissionais informados e tendam a acompanhar as ações estratégicas de suas empresas.

Alguns resultados da pesquisa no que tange ao modo de planejamento estratégico são:

- Pelo menos 83,0% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam totalmente com a sentença: “O planejamento estratégico da empresa é unificado na matriz, a qual se encarrega de direcionar os países para uma estratégia global”;
- Pelo menos 41,5% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam totalmente com a sentença: “As subsidiárias dos vários países são incentivadas à auto-suficiência e são autônomas da matriz na tomada de decisões estratégicas”;
- Pelo menos 83,3% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam totalmente com a sentença: “O planejamento estratégico leva em consideração as ações tomadas, assim como as mudanças de macro-ambientes, em um determinado mercado se refletem em outros mercados”;
- Pelo menos 69,2% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam total-

- mente com a sentença: “A matriz da empresa está em locais próximos aos centros mais avançados e competitivos de cada tipo de indústria”;
- Pelo menos 88,7% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam totalmente com a sentença: “A estratégia competitiva da empresa varia de acordo com o dinamismo, a competitividade dos concorrentes e o avanço tecnológico de cada mercado”;
 - Pelo menos 71,7% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam totalmente com a sentença: “O foco de ação estratégica da empresa em relação aos seus produtos e serviços chave é definido em cada país levando em conta a competitividade global”;
 - Pelo menos 79,3% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam totalmente com a sentença: “O portfólio de produtos da empresa é focado no mercado global e se baseia em capacidades tecnológicas e competências da organização como um todo”;
 - Pelo menos 47,2% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam totalmente com a sentença: “Os objetivos financeiros das subsidiárias são considerados de forma individual e independentemente da estratégia de marketing”;
 - Pelo menos 39,6% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam totalmente com a sentença: “A empresa está preparada para realizar grandes investimentos em ROI nulo, ou até mesmo negativo para conquista de mercados”;
 - Pelo menos 58,5% dos profissionais que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais concordam ou concordam totalmente com a sentença: “Cada atividade da cadeia de valor da empresa, em diferentes países, é tratada como um centro de custo isolado, capaz de financiar ou de ser financiado pelos demais”.

A análise das duas primeiras respostas demonstra que a maioria dos profissionais percebem a importância do planejamento estratégico ser unificado na matriz, concordando em bem menor escala com as subsidiárias serem incentivadas à auto-suficiência e autonomia. Percebe-se a coerência com que foi exposto na discussão do início desta seção, partindo dos

estudos originais de Bertrand e Azevedo (2001)[75] anteriores à pesquisa Globalização das Empresas, Bassi (1997; 2003) [39, 71] e Cateora e Graham (2002)[60] no que diz respeito a um novo desenho organizacional que contemple o comando centralizado da empresa, permitindo a concentração de foco do negócio.

O resultado da terceira resposta tende a revelar uma forte receptividade dos profissionais em achar que o planejamento estratégico deve levar em consideração as ações tomadas e mudanças de macroambiente interferirem de mercado para mercado. Essa afirmativa obteve a segunda maior receptividade dos respondentes em relação ao conjunto de afirmativas, e demonstra a preocupação dos respondentes a respeito dos impactos de macroambiente contagiarem mercados e interferirem no planejamento estratégico da empresa. Esses impactos podem ser econômicos, financeiros, sociais/culturais, políticos, tecnológicos e competitivos assim como discutido nas rotas de investigação teórica deste estudo e exemplificado por Bassi (2003)[71] sobre o funcionamento do mercado brasileiro sob estes prismas, no início deste capítulo.

Assinalado por Bertrand e Azevedo (2001)[75], Cateora e Graham (2002)[60], um exemplo competitivo que contagia mercados e interfere no planejamento estratégico pode ser citado pelas ações da Ambev em relação a cerveja *light* no mercado brasileiro, após verificar seu sucesso no mercado venezuelano, a tendência de demanda no mercado brasileiro por produtos *light* e acompanhar os passos das principais marcas americanas que ocupam as primeiras posições no *ranking* dos Estados Unidos.

Em menor parte se comparada a resposta anterior, os profissionais concordam que a matriz da empresa deve estar em locais próximos aos centros mais avançados e competitivos de cada setor, como exposto pelo *driver* demanda dos clientes como motivador para a integração horizontal, por Ghoshal e Gratton (2002)[66] e também por Bertrand e Azevedo (2001)[75].

A maior receptividade dos respondentes em toda pesquisa é relativa a quinta resposta sobre a afirmativa da estratégia competitiva da empresa dever variar de acordo com o dinamismo, a competitividade dos concorrentes e o avanço tecnológico de cada mercado, o que demonstra alinhamento no comportamento de resposta dos profissionais com relação a terceira afirmativa sobre os impactos de macroambiente.

A sexta resposta, condizente a afirmativa sobre o foco de ação estratégica de produtos e serviços-chave ser definido em cada país, levando em conta a competitividade global recebeu razoável concordância dos profissi-

onais. Pode-se apropriar dos argumentos de Ghoshal e Gratton (2002)[66] sobre integração horizontal, onde os benefícios das unidades locais podem, de alguma maneira, ser absorvidos.

Essa questão relaciona-se também com as considerações vistas por Cateora e Graham (2002)[60] onde 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. Esse resultado pode indicar a dificuldade das organizações em estabelecer de fato quando as decisões devem ser tomadas pela unidade ou pelo comando central, bem como levantar as polêmicas discussões sobre adaptação de produto versus produtos padronizados.

Na sétima resposta, revela-se uma maior receptividade dos profissionais sobre o portfólio de produtos da empresa ser focado no mercado global se baseando em capacidades tecnológicas e competências da organização como um todo. Em parte, essa questão remete às análises da terceira resposta no que diz respeito ao relançamento da cerveja Brahma *light* no Brasil.

As três últimas respostas tiveram menor receptividade por parte dos profissionais. Em suas percepções, os profissionais se mostram pouco favoráveis às subsidiárias terem objetivos financeiros individuais e independentes. O que está perfeitamente alinhado com as preocupações de Stulz (1996)[31] sobre as dimensões de risco a que a empresa está sujeita, sejam eles financeiros e/ou operacionais, e os estudos de Bodnar, Dumas e Marston (2002)[64], sobre integração e desintegração dos mercados financeiros, principalmente quando ela passar a operar em mercados internacionais. Uma cultura de gestão integrada de risco deve ser implementada para conhecer e adotar medidas que reduzam a sua exposição ao risco, avaliando a exposição total da empresa, ao invés de analisar cada risco isoladamente e, neste caso de cada subsidiária. Essa visão indica uma maneira sistemática de se pensar sobre risco e sobre a identificação de seus efeitos multidimensionais sobre o valor da empresa.

Em contrapartida, os profissionais foram mais receptivos às atividades da cadeia de valor da empresa em diferentes países serem tratadas como um centro de custo isolado capaz de financiar ou ser financiado pelos demais. Com o menor nível de concordância da dimensão Modo de Planejamento Estratégico, os profissionais responderam a nona questão que diz respeito a empresa estar preparada para realizar grandes investimentos em ROI nulo,

ou até mesmo negativo para conquista de mercados.

Essas percepções mostram-se alinhadas com Boone e Kurtz (2001)[53], de que expandir mercados, é vital para suas empresas porque faz com que a economia de produção e distribuição se viabilize e porque 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.

Como forma de prover *insights* ao modo de planejamento estratégico de empresas com operações internacionais sobre o processo de globalização em suas empresas, pode-se perceber que:

1. Acima de 80% de receptividade, os respondentes tendem a uma maior concordância em relação às seguintes afirmativas:
 - Pelos menos 88,7% - “A estratégia competitiva da empresa varia de acordo com o dinamismo, a competitividade dos concorrentes e o avanço tecnológico de cada mercado”;
 - Pelo menos 88,3% - “O planejamento estratégico leva em consideração as ações tomadas, assim como as mudanças de macro-ambientes, em um determinado mercado se refletem em outros mercados”;
 - Pelo menos 83,0% - “O planejamento estratégico da empresa é unificado na matriz, a qual se encarrega de direcionar os países para uma estratégia global”;
2. Entre 60% e 80% de receptividade, os respondentes variam a concordância de suas respostas em relação às seguintes afirmativas:
 - Pelo menos 79,3% - “O portfólio de produtos da empresa é focado no mercado global e se baseia em capacidades tecnológicas e competências da organização como um todo”;
 - Pelo menos 71,7% - “O foco de ação estratégica da empresa em relação a seus produtos e serviços chave é definido em cada país levando em conta a competitividade global”;
 - Pelo menos 69,2% - “A matriz da empresa está em locais próximos ao centros mais avançados e competitivos de cada tipo de indústria”.
3. Abaixo de 60% de receptividade, os respondentes tendem a uma menor concordância de suas respostas em relação às seguintes afirmativas:

- Pelo menos 58,5% - “Cada atividade da cadeia de valor da empresa em diferentes países, é tratada como um centro de custo isolado, capaz de financiar ou de ser financiado pelos demais”;
- Pelo menos 47,2% - “Os objetivos financeiros das subsidiárias são considerados de forma individual e independentemente da estratégia de marketing”;
- Pelo menos 41,5% - “As subsidiárias dos vários países são incentivadas à auto-suficiência e são autônomas da matriz na tomada de decisões estratégicas”;
- Pelo menos 39,6% - “A empresa está preparada para realizar investimentos em ROI nulo, ou até mesmo negativo para conquista de mercados”.