
A GLOBALIZAÇÃO PODE SER UM JOGO?

RAUL A. GUIMARÃES

É um desafio pensar a globalização como um jogo de tabuleiro em que cada pedra se move sob regras específicas.

Neste artigo evidencia-se a importância de avaliar a probabilidade de um concorrente alterar a sua estratégia. Uma estratégia implica um programa, cuidado, estabelecido de acordo com a evolução previsível do mercado face ao produto, situação em que pode ser relevante o papel do proteccionismo do Estado e o comportamento da concorrência.

Ao fazer do mercado doméstico o ponto central da estratégia a empresa torna-se vulnerável à concorrência, devendo no entanto, a partir daí, começar a percorrer consistentemente todas as etapas da internacionalização, o que lhe vai permitir pensar global, mas agir localmente.

It is a challenge to think of globalization as draughts-game where the draughtsmen move under specific rules.

The player's behaviour will influence the occupation (or not) of the draught-board after the setting of a series of strategies, for which it is necessary, on one hand to assure the knowledge of the surrounding atmosphere and, on the other hand, to proceed an accurate study, both about the competitors' and about the consumer's behaviour, which has an effective influence on the behaviour of the industries.

It must not be forgotten that the changing of people's choices, likes and preferences as well as the search for different products leads to the dislocation of the production centres and storage forcing the industry to globalize.

The economy of a country is considered a globalized one if that country has a relevant amount of global industries.

Yet, only when the different regional policies are identified can we identify the global authority as well as the development of a global culture.

"O modo operativo central de uma empresa global é a criação, organização e a gestão de equipas multiculturais - grupos que representam a diversidade das capacidades funcionais, dos níveis de experiência e das raízes culturais"

Stephen H. Rhinesmith (1993) in "A Manager's guide to globalization".

O papel da política de concorrência consiste em obter a informação suficiente para que seja normal desenhar uma estrutura de receitas que permita proporcionar aos agentes os instrumentos adequados para poderem tomar decisões correctamente, mas como refere Porter (1985), é importante analisar a natureza da concorrência e a estrutura do mercado para a actividade que se está a estudar e as reacções prováveis dos concorrentes às movimentações estratégicas de cada empresa.

A GLOBALIZAÇÃO PODE SER UM JOGO?

Os mecanismos, a estratégia e o desenvolvimento de uma política global implicam uma atitude, por parte dos intervenientes, idêntica à preconizada por um jogo, conhecido há anos, denominado por “*Jogo do Assalto*”.¹

No tabuleiro, riscado com cinco quadrados dispostos em cruz, “arrumava-se” um grupo de peças, cuja movimentação obedecia a regras específicas e que sinteticamente eram as seguintes: para duas pedras-(guardiãs) estava reservado um quadrado, a praça forte, que defenderiam das pedras invasores (as forças de pressão) que estariam distribuídas pelos restantes quatro quadrados. O jogo terminava quando as guardas sustinham as forças de pressão e conseguiam movimentar-se por todo o tabuleiro ou quando as forças de pressão neutralizassem as guardas.

Se substituirmos as denominações e chamarmos mercado doméstico ao quadrado “praça-forte” e considerarmos que o tabuleiro significa o mercado mundial, será fácil identificar as “forças agressoras”.

A atitude de qualquer jogador implica a formulação de estratégias.

Na formulação de uma estratégia, a análise da concorrência, embora reconhecidamente importante, nem sempre é feita de forma explícita e completa, e torna-se difícil porque, em primeiro lugar, é necessário definir que concorrentes devem ser analisados (os reais e/ou os potenciais).

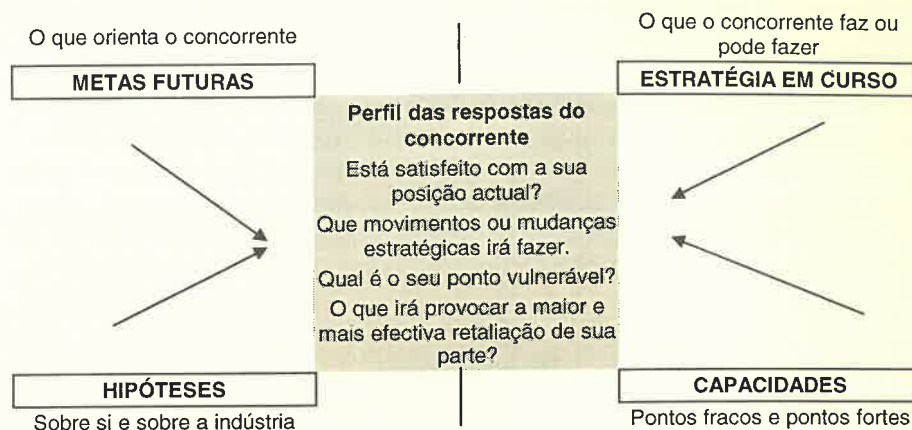
Se, quanto aos concorrentes reais, a sua identificação não dá lugar a dúvidas (grandeza, volume de vendas, grau de penetração nos mercados, organização, objectivos conhecidos, etc.), já a identificação dos concorrentes potenciais, por desconhecidos, levanta sérias dúvidas, embora se possam identificar a partir dos seguintes agrupamentos:

- empresas que não estão na indústria, mas que podem ultrapassar as barreiras à entrada;
- empresas já situadas na indústria;
- empresas para as quais constitui uma óbvia estratégia industrial competir na indústria;
- clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se.

Outro cuidado a ter, no estudo da estratégia, é a previsão das prováveis fusões ou aquisições (uma fusão pode conduzir, instantaneamente, um concorrente fraco a uma posição proeminente), (Porter,1980).

¹ -“Jogo do Assalto” (Edições MAJORA/Portugal - 1950) Jogo de tabuleiro, para duas pessoas, em que se movimentam dois tipos de pedras (“pretas” - 2- e “azuis”-24-). As “azuis” só podem movimentar-se casa-a-casa e em direcção ao “forte”. As “pretas” podem movimentar-se em qualquer direcção e têm como objectivo anular as outras pedras. As regras são baseadas nas do “Jogo das Damas”.

Fig. 1 Os componentes de uma análise da concorrência



Fonte: in "Competitive Strategy", Porter(1980)

É importante avaliar a probabilidade de um concorrente alterar a sua estratégia e a forma como o fará, se o seu grau de satisfação não for positivo.

A estratégia implica um programa cuidado, estabelecido de acordo com a evolução previsível do mercado face ao produto. O conhecimento das metas de um concorrente ajudará a prever as suas próprias mudanças de estratégia. Estas mudanças são ameaças ao(s) concorrente(s) que influem e afectam a probabilidade de retaliação.

Para Porter (1980), um diagnóstico abrangente das metas de um concorrente, incluirá, regra geral, muitos outros factores qualitativos, tais como os seus alvos em termos de liderança de mercado, posição tecnológica e actuação social. A análise do comportamento estratégico de um concorrente, permite avaliar das suas capacidades e prever a extensão das metas futuras. A detecção das metas futuras leva à formulação das hipóteses sobre a capacidade de cada um dos concorrentes.

Esta avaliação reveste-se de um grande significado, na medida em que deve ser tanto mais extensiva quanto possível, explorando a história da empresa e a dos seus administradores. É de relevante importância o factor sociológico, como indicador correcto da montagem de uma estratégia competitiva, na óptica de que é, por vezes, mais importante quem dirige do que o próprio grupo empresarial em estudo. Porter (1980) ao concluir que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa com o seu meio envolvente, quis significar que a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas e o seu potencial agressivo varia consoante as forças envolventes.

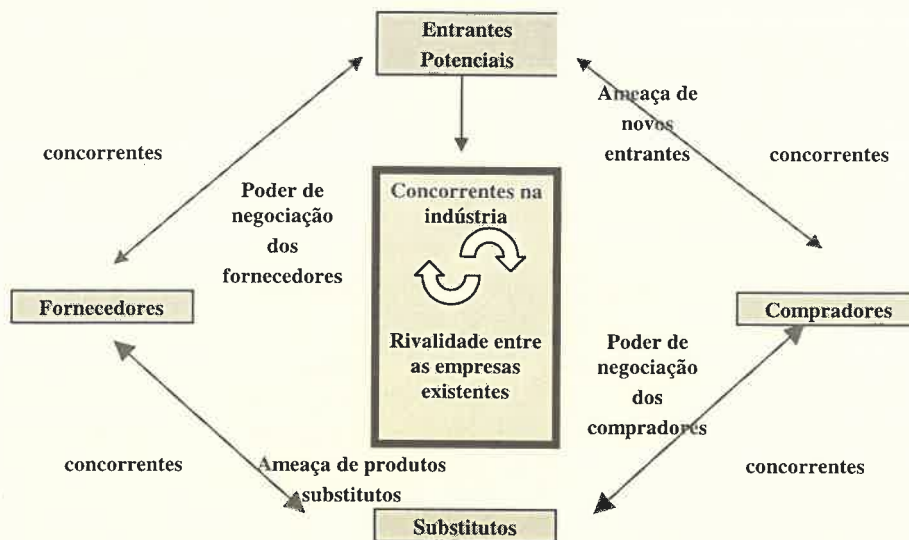
Na realidade, ao formular uma estratégia competitiva é necessário conhecer-se, com segurança, o meio envolvente e estudar cuidadosamente todos os movimentos das forças em presença, avaliando a concorrência.

Tal como num cerco, a tendência da empresa ameaçada é de rompê-lo e, expandindo-se, alargar o seu espaço de forma a absorver os "sitiantes".

Como no jogo, podemos considerar um núcleo central, em que se digladiam os vários concorrentes que sofrem pressões de várias forças, não só as provocadas pela sua luta directa, como as provenientes do exterior.

152

Fig. 2 - As forças de pressão



Fonte: in "Competitive Strategy", Porter(1980)

Há um confronto entre a ameaça de implementação no mercado de produtos ou serviços novos capazes de subsistir em competição directa com os já existentes, e o posicionamento tradicional da empresa, no mercado.

Essa ameaça pode revestir-se de vários aspectos: a ameaça de entrada no mercado de novos concorrentes; o poder de negociação dos fornecedores de matérias primas; a rivalidade entre os actuais concorrentes que reflectem o facto da concorrência não estar limitada aos participantes já instalados (rectângulo central), pois tanto os clientes como os fornecedores, os produtos substitutos e os potenciais entrantes, são concorrentes entre si.

A dúvida que se coloca é saber se o conceito de concorrência, tal como o conhecemos, não estará a conduzir-nos ao conceito de rivalidade extensiva, porque, voltando ao "cerco", as ameaças enumeradas provocam um

crescendo de "agressividade" auto-defensiva, que se identifica com o conceito puro de rivalidade.

Numa abordagem aos conceitos que enformam o problema, podemos destacar o facto do comportamento dos compradores ter uma influência precisa sobre o comportamento das empresas, forçando-as, na indústria, a oferecer grandes concessões de preços para impedir a integração, mesmo tendo em conta a forma como os compradores alteram o seu comportamento, obrigando, por outro lado, a que uma empresa procure um universo de compradores que possua um poder mínimo para a influenciar negativamente.

Outra força de influência no comportamento das empresas é o poder dos fornecedores na indústria, quando, sob a ameaça de elevar preços ou racionar quantidades de bens, sugam a rentabilidade de uma indústria. Por paradoxal que pareça, o que torna os fornecedores poderosos é aquilo que também torna poderosos os compradores, se implicar que aqueles vendam a compradores fragmentados ou que nem estejam obrigados a lutar com produtos substitutos.

É importante notar que, tal como acontece com os compradores, as condições que determinam o poder dos fornecedores estão sujeitas a mudanças e ficam muitas vezes fora do controlo da empresa.

Uma força de influência que não pode ser menosprezada, pelo impacto que tem e pelas suas consequências, é a ameaça dos produtos substitutos cujo impacto pode ser resumido como a elasticidade global de procura na indústria. Isto porque a pressão sobre os lucros da empresa é directamente proporcional à existência de alternativas oferecidas por produtos substitutos.

Caracterizadas estas forças de pressão, vemos que no rectângulo central do jogo proposto, existe rivalidade entre concorrentes.

Porter (1985) define esta rivalidade como uma "disputa por posição" e refere que esta disputa ocorre porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição no tabuleiro do jogo. Os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis nos seus concorrentes e podem levar à retaliação ou aos esforços para conter estes movimentos, tornando-se em empresas "mutuamente dependentes" (Porter, 1985).

A auto contenção da agressão de forças externas e a tentativa de ultrapassá-las, pela sua destruição, obriga à "construção" de barreiras.

Esta política bélica completa-se com os "raids" prospectivos que tentam enfraquecer as forças externas de pressão e, também com o recurso ao "aliado governo", explorando o fatalismo dos governos a tentação de intervir

na estratégia industrial das empresas, influenciando essa mesma estratégia. A sua intervenção, na maior parte das situações, dá-se em empresas de elevado valor acrescentado por trabalhador, mas que normalmente têm um baixo valor acrescentado por unidade de capital físico e humano, em nada contribuindo para aumentar os ganhos.

Os governos ao procurarem, através de uma determinada estratégia, conseguir uma posição de monopólio para factores de produção domésticos, se os rendimentos provêm de investimentos estrangeiros (mais do que nacionais), o rendimento do país tende a aumentar à custa do capital estrangeiro, o que leva a que a estratégia industrial acabe por ter por base a criação de uma renda, (Guimarães, 1996).

Infere-se, por isto, que a primeira força a provocar o interesse pela globalização é a concorrência, seguida da dos mercados e da tecnologia.



No jogo que tem vindo a ser proposto, verifica-se que, se os "sitiados" (mercado interno) ao procurarem infiltrar-se a nível global, embora obtenham informações e identifiquem os concorrentes potenciais, não se encontram em condições de obstar a "agregação" das forças externas, estas, penetrando no seu reduto (mercado nacional), vão tomar conta do mercado.

Revestem-se de perigo as aquisições, fusões e alianças estratégicas inter fronteiras, levadas a cabo por empresas "agressoras", pelo efeito surpresa, uma vez que as nacionais não tiveram tempo de erguer as barreiras adequadas, por terem minimizado os adversários.

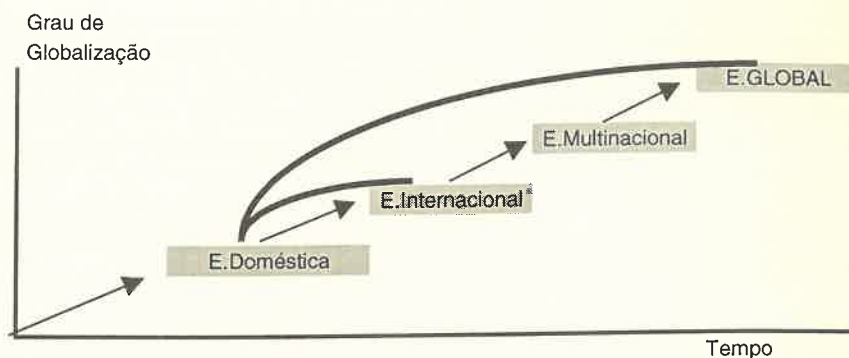
As novas exigências de qualidade, alterações de gostos, moda e curto ciclo de produtos, forçam as empresas a procurar a defesa de mercados já conquistados ou o acesso a novos mercados.

A constante evolução dos meios tecnológicos exige a procura de tecnologia mais adequada e recente, para se conseguirem obter vantagens competitivas quantificáveis, uma vez que a estratégia e a própria estrutura da empresa são profundamente afectadas pelos avanços tecnológicos.

Rhinesmith (1993) insiste que há formas distintas das empresas operarem no contexto global.

Fig. 4 - Estágios típicos da globalização

Estágios típicos da Globalização



a) A Empresa Doméstica - No "jogo" proposto é aquela que opera no seu próprio país, comercializando os seus serviços e produtos, embora não esteja imune às forças globalizadoras. Ela irá ser atacada pela hostilidade das fusões e aquisições inter fronteiras, por parte dos concorrentes, acabando por ir à procura de fontes de produção e de vendas a nível global, passando a produzir para o mercado global. Trata-se de empresas criadas ou sustentadas por executivos ou gestores que possuem uma visão global apoiada por uma margem de lucro razoável no seu próprio mercado nacional.

Estas empresas começam a procurar fontes de financiamento externas, mesmo mantendo-se o nível de negócios, como empresas domésticas.

b) A Empresa Internacional - Aquela em que a empresa mãe oferece uma visão centralizada da estratégia, da tecnologia e da distribuição de recursos, sendo internacional nas operações e na estratégia. Normalmente possui duas divisões específicas, a Divisão Nacional e a Divisão Internacional. Rhinesmith (1993) vai mais longe ao admitir que as decisões a respeito de clientes deslocam-se para o nível nacional, enquanto a estrutura das operações se mantém internacional. Todavia a sua cultura básica não é afectada pela componente internacional, havendo, na maior parte dos casos, interacção entre o lado nacional e o lado internacional.

c) A Empresa Multinacional - Este é, sem dúvida, o estágio seguinte da internacionalização, em que as empresas, ao envolverem-se nos seus negócios internacionais, estabelecem mini réplicas da empresa mãe, em países e mercados diferentes, assemelhando-se mais a empresas "multidomésticas" e sendo tratadas pelas autoridades e leis locais (de cada país) como se se tratasse de unidades nacionais. Neste estágio obter-se-ão vantagens competitivas domésticas.

d) A Empresa Global - Da mesma forma, as empresas globais são extensões de empresas internacionais ou multinacionais. Neste caso, a organização global partilha os seus recursos numa base global para ter acesso ao melhor mercado, desfazendo-se da sua identidade nacional.

São empresas para as quais as fronteiras nacionais ou regionais não constituem barreiras a novos produtos, mercados e tecnologias; têm sedes fora do país de origem ou mesmo sedes múltiplas para diferentes funções, usando a diferenciação e a integração, na gestão simultânea da eficiência global e de reacção local.

Estas empresas estão sempre à procura de produtos potenciais para fazer negócio, entregando os produtos de melhor qualidade nos mercados mais lucrativos ao menor custo e na mais adequada gestão de recursos. olig

Para Harlé (1991), as estruturas oligopolistas levam as empresas a investir de uma forma acentuada e a realizar mais valias, conduzindo-as a segmentar os seus mercados e a referenciar os produtos com o objectivo de fixar um preço máximo e a aproveitar da melhor maneira os fenómenos da elasticidade procura-preço.

156 O fenómeno da concentração torna-se um meio privilegiado para sair de certas dificuldades.

A tendência oligopolista (quicá monopolista) de certos mercados conduz à prática de um auto financiamento parcial ou total do seu crescimento, através de aumentos de preço.

A deslocação de uma perspectiva internacional para uma perspectiva global, implica a mudança do controlo de burocracia para a capacidade de resposta rápida e o desenvolvimento de uma coerente estratégia para definir as actividades nos mercados internacionais, na medida em que as actividades internacionais necessitam de ser direccionadas. O impulso estratégico determina o caminho a seguir pela empresa e define as áreas nas quais esta pode competir.

Numa primeira fase, é dada importância à extensão das fronteiras geográficas e são seleccionados os mercados alvo. Numa segunda fase, procede-se à consolidação geográfica, de acordo com o crescimento verificado. Na terceira fase, racionalizando produtos, transfere-se os novos produtos para além fronteiras, substituindo o significado de mercado nacional ou doméstico pelo planeamento relativo ao mercado mundial.

As decisões estratégicas variam de acordo com o grau de internacionalização, dependendo do grau de experiência e estágio de desenvolvimento dos mercados internacionais, que se caracteriza, também, por três fases, (Douglas e Graig, 1995) :

- 1 - entrada inicial no mercado estrangeiro;
- 2 - expansão no mercado local ou nacional;
- 3 - racionalização global.

Como já foi dito, o mercado doméstico (no nosso "jogo" a praça forte) é o ponto central da estratégia e define os limites das operações; os concorrentes locais são vistos como uma ameaça, o que pode levar, em alguns casos, a que a empresa, deliberadamente, se concentre no mercado doméstico em vez de entrar em mercados internacionais, mesmo que deixe

de prestar atenção às mudanças que estão a verificar-se no mercado global. Assim, torna-se vulnerável à concorrência estrangeira e corre o risco de ficar anulada.

Fig. 5 - Detonadores dos estádios de internacionalização

Detonadores para cada estágio de internacionalização		
Entrada no Mercado	Expansão no mercado local	Globalização
1. Saturação do mercado doméstico 2. Deslocação dos residentes para mercados estrangeiros 3. Diversificação do risco 4. Aparecimento de oportunidades nos mercados estrangeiros 5. Entrada de concorrentes externos no mercado doméstico 6. Manter-se actualizado nas mudanças tecnológicas 7. Incentivos governamentais para exportar 8. Vantagens na tecnologia das comunicações e infra-estruturas de marketing.	1. Crescimento do mercado local 2. Necessidade de fazer face à concorrência local 3. Iniciativa e movimentação do management local 4. Desejo de menor utilização dos activos locais 5. Constrangimentos e barreiras mais ou menos naturais impostas pelas limitações do mercado local.	1. Custos ineficientes e duplicação de esforços entre países 2. Aprendizagem pela transferência de ideias e experiências 3. Aparecimento de consumidores globais 4. Aparecimento de concorrência global 5. Desenvolvimento de infra-estruturas de marketing global.

Fonte: Susan Douglas & Samuel Graig (1995) in "Global Marketing Strategy"-McGraw-Hill, Inc.

Trata-se sempre de delinear uma estratégia, seja qual for o estágio, mas tendo sempre presente que uma decisão incorrecta impedirá a penetração no mercado ou comprometerá a futura expansão internacional.

No jogo que vem a ser proposto, a deslocação errada de uma peça determina, na maior parte dos casos, a sua anulação. Neste contexto, há três decisões importantes a tomar

- a escolha do país a penetrar ;
- o timing de entrada;
- a forma como devem ser conduzidas as operações internacionais.

Na escolha do país de entrada têm de ser levados em conta os conhecimentos e informações disponíveis sobre a estabilidade e a taxa económica de crescimento. Além da política financeira, deverá ter-se em consideração o crescimento do mercado potencial relativamente à concorrência e o custo de entrada no mercado, sem menosprezar o elevado risco que constituem os países com grande crescimento potencial ou que formam um grande mercado, por serem caracterizados por uma forte concorrência.

O timing prende-se com o processo de entrada. A escolha é entre o dever ser simultaneamente ou sequencialmente, dependendo dos recursos necessários para penetrar nos mercados internacionais. Se são necessárias somas substanciais, é preferível a entrada sequencial, embora a entrada

simultânea torne as empresas intervenientes incapazes de concorrer, permitindo realizar rapidamente economias de escala.

O modo de entrada depende do tamanho e do crescimento potencial do mercado assim como do custo de produção local, das tarifas e das barreiras. Um mercado pequeno com barreiras tarifárias é mais oneroso do que as licenças de laboração.

158

Quanto à forma como devem ser conduzidas as operações internacionais, desde que a empresa penetre nos mercados, a atenção volta-se para o desenvolvimento do mercado potencial, sendo necessárias estratégias para combater a concorrência nestes mercados e ainda para expandir a procura para novos segmentos ou desenvolvimento de novos produtos.

A expansão do mercado local começa por procurar novas direcções para o crescimento e expansão em países onde a base de operações foi estabelecida, sendo relevante identificar novas oportunidades. É natural, nesta fase em que se visa a obtenção de economias de escala, aumentar o número de produtos, reduzindo-se os custos operativos, uma vez que a "administração" vai ocupar-se de um maior volume de vendas.

A identificação de diferentes tipos de estratégias regionais permite avaliar o estágio de internacionalização de uma empresa, (Ellis & Williams, 1995).

Num primeiro estágio, o de "exportador regional", a empresa opera num mercado regional, continuando com uma forte ligação ao mercado nacional onde permanecem instalados os seus recursos e actividades de valor acrescentado.

A caracterizar o segundo estágio, há uma estratégia regional fragmentada que envolve as empresas que possuem recursos e actividades de valor acrescentado, a operar no exterior, embora cada organização seja tratada individualmente e sem a influência de uma grande coordenação.

Quando as organizações implementam uma única estratégia que garanta a cobertura da região económica em que actuam, encarando-a como um mercado unificado e explorando a interdependência entre os mercados nacionais, estamos no fim da 1ª fase do processo de internacionalização.

Na segunda fase de internacionalização, a fase em que a organização "*pensa globalmente e age localmente*", a expansão do mercado conduzirá à implementação de uma organização global.

Esta fase final da internacionalização é caracterizada pela adopção duma orientação global na estratégia de desenvolvimento e implementação. A empresa procura capitalizar um potencial de sinergias para operar à escala global e ter a máxima vantagem das suas operações, por serem de carácter multinacional, maximizando os lucros de país para país.

23

Nesse sentido, os segmentos de mercado regional e global são identificados e os produtos e serviços gerados para as suas necessidades são desenvolvidos e feitos numa base legal. A adopção duma perspectiva global no planeamento estratégico facilita a realização de potenciais economias de escala na produção logística, não perdendo de vista as duas áreas principais:

- 1 - desenvolvimento da eficiência do trabalho existente nas operações mundiais. A eficiência pode ser desenvolvida pela coordenação e racionalização das operações entre países e entre diferentes áreas funcionais;
- 2 - desenvolvimento de uma estratégia global que identifique os segmentos de mercado a serem atingidos nos mercados mundiais para implementar a eficiência das operações existentes. A estratégia global deverá ser estabelecida para orientar os esforços da empresa na localização de recursos.

O desenvolvimento de uma estratégia global, em ordem à exploração de uma vantagem competitiva global, exige uma análise e configuração da organização a três níveis: Produto, Área Geográfica e Pessoas/Processo.

A organização deverá configurar a função-produto em ordem a abastecer os segmentos de mercado escolhidos, atingir economias de escala e evitar a duplicação desnecessária de recursos.

Torna-se fundamental obter uma cobertura geográfica que abranja países estrategicamente importantes no que respeita a vendas actuais e potenciais, bater a concorrência, equacionando a oportunidade de actuar em mercados rivais (tornando-se uma força agressiva), e procurar ter acesso a factores de baixo custo e pessoal especializado, deslocalizando, se necessário, instalações fabris.

O nível mais importante - *pensar global* - pressupõe uma capacidade de visão global, a alavancagem de aptidões e conhecimentos a uma escala global e a capacidade de assegurar a inter-relação e coordenação entre as sub unidades da organização, quer numa perspectiva de trabalho coordenado quer numa perspectiva de independência de actuação.

Torna-se importante fazer opções estratégicas face à concorrência:

- ◇ aproveitar políticas de subsídios cruzados entre países, de forma a enfrentar, com uma certa vantagem, não só os concorrentes dependentes apenas de um mercado nacional, como também os concorrentes de maior dimensão que operem em mercados específicos;
- ◇ estabelecer movimentos globalmente coordenados procurando fazer uma concorrência via preço para atingir concorrentes nacionais relativamente fracos;
- ◇ actuar pela via promocional e pelo marketing, se se está perante concorrentes que operam, também, globalmente.

Pode acontecer os concorrentes colaborarem em diferentes campos, desde que existam interesse e necessidade mútuos, desde que haja organizações que, entre si possuam algo que a outra deseje, dando azo a alianças estratégicas internacionais (joint-venture, colaboração e consórcios).

Elementos de uma organização global

Fig. 6 - Elementos de uma estrutura global



Fonte: George S.Yip(1995)

Tudo terá, como centro, a capacidade de desenvolver e implementar uma estratégia global. Ter-se-á de pensar e agir de uma forma global, tendo em conta que a globalização é fortemente influenciada pelas forças de mercado que provocam, no essencial, a aceleração da inovação de produtos e serviços, baseada no facto dos padrões de consumo das clientes serem cada vez mais parecidos. Ao mesmo tempo assiste-se ao nascimento de um "eco-consumidor" com preocupações globais, (Yip., 1995).

Por outro lado, verifica-se o contínuo crescimento do comércio mundial e a constante procura de economias de escala, tornando-se as empresas mais centradas globalmente que nacionalmente. A estas forças competitivas há a acrescer as forças de governo as quais, traduzindo o declínio do papel do governo como produtor e consumidor, representam reduções de barreiras comerciais, criação de novos blocos comerciais e liberalização das leis de trabalho, (Guimarães, 1996).

Há que associar a este quadro a revolução nas comunicações e tecnologias de informação, a globalização dos mercados financeiros e o novo mapa demográfico provocado pela livre circulação de pessoas, facilidades de deslocação e comunicação.

Um processo de globalização não se centra só no comércio de bens ou no desenvolvimento dos mercados financeiros internacionais (já instalados), mas no investimento estrangeiro, na transferência de tecnologias, na criação de joint-venture e aquisições de empresas, na gestão global da produção, do marketing e na transferência de recursos humanos e de informação. Este

processo permite que se infira que um país terá a sua economia globalizada se existir um número importante de empresas globais.

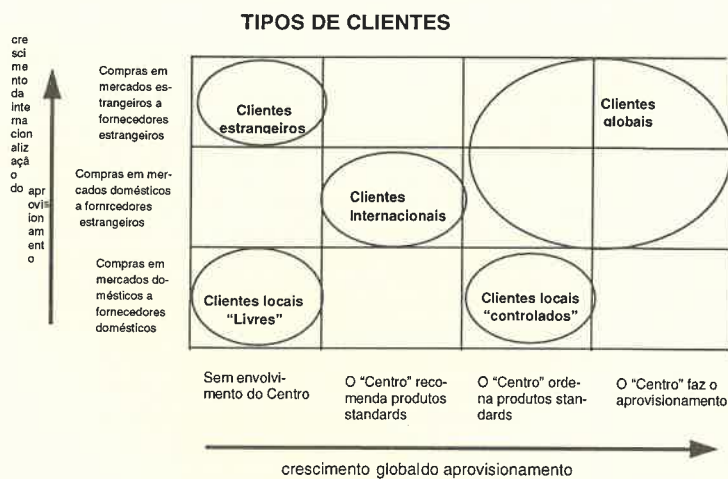
A dúvida que salta à mente de qualquer um, é se deve ou não ser considerada como interessante para a modernização de alguns sectores tradicionais, de um país, e para a introdução de novas tecnologias, a chegada de empresas globais estrangeiras para operar no/e através do seu mercado. Trata-se uma globalização "para dentro" que pode ter os seus custos, se ela vier a pôr em causa a forma de operar das restantes empresas nacionais do sector.

Em contraponto, a globalização "para fora" está relacionada com a localização de empresas portuguesas em diferentes partes do mundo, através de investimentos associados a uma estratégia global.

Os gostos dos clientes implicam, também, como se disse atrás, um incremento da internacionalização que leva à globalização.

O seu comportamento de clientes globais leva-os a efectuar compras a fornecedores estrangeiros, quer em mercados domésticos, quer em mercados estrangeiros, deslocando o seu "centro de aprovisionamento".

Fig. 7 - Classificação de clientes



Fonte: George S. Yip(1995)

A alteração dos gostos e a procura de produtos diferentes, com o advento do cliente global, levam a que, também, a deslocação dos centros de produção e aprovisionamento levem a empresa a globalizar-se.

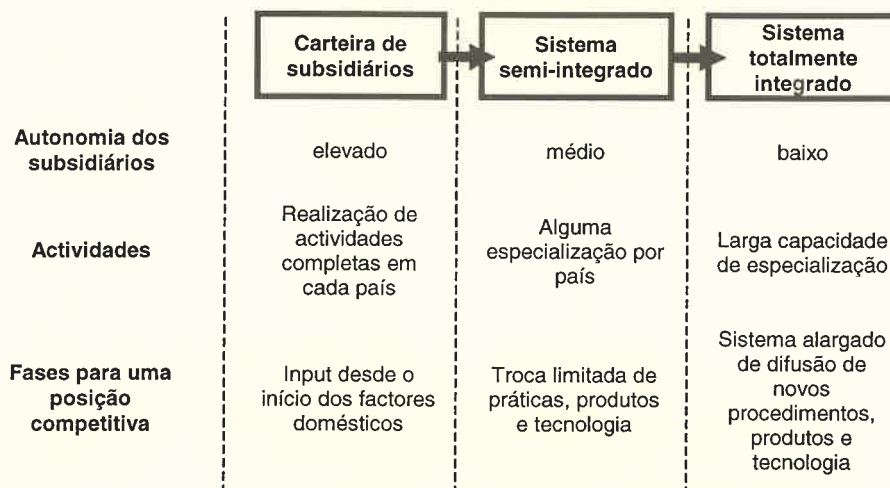
Yip (1995), alerta para dois efeitos importantes: o da autoridade centralizada global e o da ausência da separação do "doméstico / internacional".

Fig.8 - A autoridade global e a ausência de separação entre "mercado doméstico e internacional"

	Participação no mercado global	Produtos e serviços globais	Localização da actividade global	Marketing Global	Ação competitiva global
Autoridade Global Centralizada	Dá preferência a países, pela importância estratégica Global	Ajuda o desenvolvimento de produtos globais	Dá preferência global na localização	Facilidade para	Facilidade em
Ausência da separação entre o "doméstico" e o "internacional"	Desencoraja a tónica sobre o mercado interno	Desencoraja a pressão sobre produtos do mercado interno	Impede a quebra de recursos	fomentar um marketing uniforme	integrar mudanças

162 Do mesmo modo é importante atentar no esquema de evolução de um negócio multinacional que se vai transformar num negócio global.

Fig. 9 - Evolução de um negócio multinacional para global



Fontê. Georg S. Yip (1995)

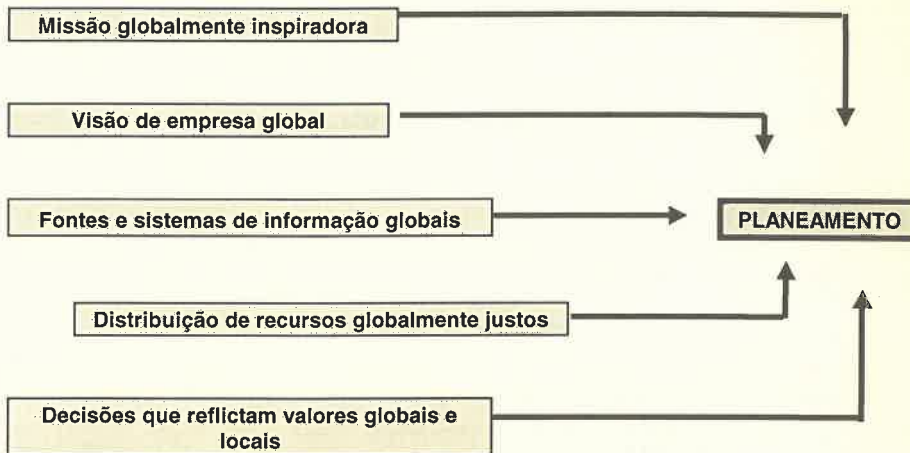
A actividade básica da maior parte dos gestores é o desenvolvimento dos mercados internacionais. As estratégias relativas à internacionalização das empresas estão ligadas à direcção estratégica da própria organização sendo de salientar, como estratégias fundamentais, a estratégia da estabilidade, a da expansão, da compreensão e, como é evidente, um mix entre as três. Estas estratégias têm como objectivo a descoberta de novos mercados, produtos e serviços e a integração destas actividades no intuito de se conseguirem economias de escala e reduções de custos.

Para Rhinesmith (1993), qualquer que seja a estratégia internacional que uma empresa escolha, ela tem de ser apoiada por uma estrutura e uma cultura adequadas e por recursos humanos capazes de a implementar. Este autor privilegia as questões relacionadas com a cultura das pessoas, mas considera a importância do papel da estrutura nas operações globais, advertindo que é errado pensar que esta não é apenas uma peça da globalização, mas o seu elemento crítico, porque uma estrutura correcta é um aspecto necessário, embora não suficiente, da globalização empresarial.

O desenvolvimento de uma cultura empresarial deve ser encarado como o último passo na abordagem integrada da globalização, naquilo que implica a construção de valores integradores de mecanismos e de processos que permitam a uma empresa gerir com êxito as mudanças constantes que se verificam num mercado competitivo.

Parece inegável a importância da implementação de uma cultura empresarial global, segundo a qual deixa de haver áreas privilegiadas para a nacionalidade de origem - por produto, pessoas e função - porque num mundo sem muros, uma companhia sem país tem vantagens inegáveis.

Fig. 10 Estádios de planeamento global



Uma empresa global opera em muitas sociedades diferentes, com uma força multicultural. A sua missão deve ser apresentada de forma atraente, mas terá de equacionar sempre os seguintes princípios:

- 1 - as companhias multinacionais ou as globais, não podem submergir a individualidade de culturas diferentes, uma vez que a cultura nacional desempenha frequentemente um papel importante no comportamento quotidiano das pessoas;
- 2 - o contacto com outras nacionalidades pode promover a determinação da indiferença. Nem sempre todos se adaptam. Há uma proliferação de diferenças culturais, não desistindo dos seus valores;
- 3 - é inútil apresentar novas formas de gestão, a nível teórico ou prático, a quem é culturalmente incapaz de as aceitar ou lhes resiste deliberadamente.

A decisão de desenvolver uma organização global implica novas mudanças e exigências de aprendizagem para todos os envolvidos. A implementação de uma cultura empresarial global implica a construção de valores integradores, de mecanismos e de processos que permitam a uma companhia gerir, com êxito, as mudanças constantes que se verificam num mercado competitivo.

Entende-se que se trata de uma missão globalmente inspiradora se a empresa, operando em sociedades diferentes, apresenta a sua missão de uma forma atraente para um número elevado de pessoas, da maior variedade de raízes culturais, sociais, económicas e políticas.

A visão de empresa global só se consegue desde que haja o comprometimento de um elevado número de pessoas, embora se torne dependente, cada vez mais, dos fornecedores e clientes, rompa com todos os limites e reexamine todos os processos e métodos de partilha do poder.

164 O desenvolvimento de fontes de informações globais torna-se uma obsessão, na medida em que a ausência dessas fontes implica a paralisação de todo um processo. O cruzamento de informações de áreas funcionais de actividade e tecnologia diferentes permite o desenvolvimento de um plano adequado.

O desenvolvimento de um sistema de distribuição de recursos justo e equitativo, e o estabelecimento de critérios de tomadas de decisão abrangendo valores globais e locais, são, sem dúvida, os aspectos mais polémicos de uma estrutura empresarial, na medida em que é quase impossível obter o acordo de todos os interessados acerca da forma como estes são distribuídos e estabelecidos.

Se num dado momento a informação é imperfeita - cada agente económico cria expectativas - o estado da economia reproduz-se com as mesmas imperfeições, se se contentar em maximizar a parte da informação de que dispõe e aquilo que fez no período precedente (Harlé, 1991).

Mesmo sondando as diversas opiniões ou sensibilidades torna-se difícil negociar uma decisão final que, certamente, não pode incorporar todas as preocupações, porque as empresas ainda não desenvolveram normas culturais de empresa global para gerir a diversidade e o inevitável conflito que a acompanha.

É importante reter a distinção entre vantagens comparativas (Ricardo, 1817) e vantagens competitivas, desenvolvidas por Porter (1985). As primeiras dizem respeito à especialização das nações nos factores em que detêm vantagens específicas e concorrem entre si em mercados internacionais enquanto as segundas aplicam-se a empresas que actuam na mesma indústria. Porém, as vantagens competitivas de uma cultura empresarial global têm a ver com a flexibilidade para mudar de uma estratégia local para uma estratégia global, quando for necessário fazer frente a um concorrente, sem esquecer que é fácil ajustar uma cultura global às necessidades locais, mas é bem mais difícil o contrário.

Apesar de se apresentarem formas organizacionais distintas, elas misturam-se, porque uma organização é única na sua estrutura, cultura e sistemas,

para além de sofrer alterações e adaptações constantes. As formas organizacionais classificam-se segundo critérios de oferta de produto / serviço, responsabilidade e controlo, grupo de poder dominante e cultural, I&D e inovação.

Fig. 11 Evolução das formas organizacionais

Dimensão	Multi local	Internacional	Regional Coordenada	GLOBAL
Oferta produto/serviço	-desenvolvida por mercados locais	-desenvolvimento dos produtos é centralizado mas atende às necessidades locais	-produto standardizado para a região, mas com ligeiras modificações para os mercados nacionais onde tal seja necessário	-produto standardizado com a possibilidade de alguma cosmética para os mercados locais
Recursos, responsabilidade e controlo	-recursos largamente descentralizados -organizações locais muito autónomas	-maior dependência face à organização central -sistemas de gestão e staff especializado para controlar as filiais	-áreas de recursos chave, centralizadas numa base regional mas com algumas funções a operar numa base nacional	-centralização dos activos, recursos e responsabilidades
Grupo de poder dominante e cultura	-gestores de base nacional -culturas nacionais independentes	-instalações de base funcional principalmente nas áreas técnicas e de marketing	-gestores de base regional -cultura emergente de interdependência regional	-divisões de produto centralizadas -cultura fortemente dependente da localização da empresa mãe
I&D e inovação	-instalações de I&D nacionais como suporte ao desenvolvimento de produtos locais	-instalações de I&D centralizadas -produtos concebidos centralizadamente e depois entregues às filiais para adaptações locais	-algumas instalações de I&D de base regional	-instalações de I&D totalmente centralizadas na empresa-mãe estando as filiais impossibilitadas de desenvolverem independentemente, novos produtos
RESUMO	Cada filial nacional é gerida como uma entidade independente o que encoraja a inovação e o desenvolvimento de novos produtos no sentido de satisfazer necessidades locais	As filiais estrangeiras são como um apêndice da empresa-mãe que procura transferir conhecimentos e aptidões às filiais	Forte coordenação e integração das funções numa base regional. Capacidade de atingir escala regional	O papel das filiais é vender os produtos centralizadamente. As filiais nacionais preocupam-se em implementar as políticas desenvolvidas pela empresa-mãe. A sua força consiste em atingir uma escala global.
Vantagens	-produto fortemente direccionado para as necessidades locais -companhias locais sentem-se mais encorajadas a proceder ao desenvolvimento de novos produtos -os gestores locais dedicam-se intensamente à organização local	-capacidade de transferir conhecimentos e aptidões -centralização da I&D evita as duplicações de recursos -capacidade de difundir rapidamente novos produtos para mercados diversos	-oferta produto/serviço direccionada para as preferências regionais -configuração das funções numa base regional evita a duplicação de instalações -obtenção de eficiências à escala regional	-capacidade de standardizar a oferta de produtos a consumidores globais -explorar eficiências a uma escala global -a centralização permite a concentração de recursos e o rápido desenvolvimento e difusão de novos produtos
Desvantagens	-incapacidade de explorar interdependências competitivas e ganhos de eficiência de uma escala global -a difusão dos produtos entre as filiais é dificultada pela sua independência	-risco de a oferta do produto/serviço se direccionar excessivamente para as necessidades do país principal -dependência da hegemonia do país principal no que respeita a áreas de negócio fundamentais	-potencial perda de contacto com os mercados nacionais -incapacidade de atingir eficiências à escala global -estruturas organizacionais podem tornar-se muito complexas e potencialmente contraditórias	-standardização não reconhece as preferências locais -organização é dominada pela cultura de uma única nação -a centralização das funções e do poder dificulta a reacção a estímulos externos identificados nos mercados exteriores

Fonte: Ellis & Williams(1995) - International Business Strategy

Uma organização transnacional cria vantagens multi-dimensionadas, uma vez que procura conciliar as vantagens de todo o tipo de organizações globais, usa toda a sua estrutura humana e material, gere as necessidades ao nível do produto/serviço e das áreas geográficas e controla os conflitos,

tornando-se, em resumo, sensível às necessidades locais e com capacidade para transferir conhecimentos e aptidões da empresa mãe.

À transformação da empresa em empresa global não é alheia a necessidade da estrutura formal, os sistemas de comunicação e informação e a cultura empresarial, actuarem individual e colectivamente sobre a transformação da forma e filosofia organizacional, implicando, por outro lado, que a empresa seja capaz de gerir a estrutura e os sistemas, de modo dinâmico.

166 Conclui-se, no jogo que foi proposto, que a estratégia das "pedras guardiãs" tem de ser equacionada da seguinte forma:

1. Implementação de uma estratégia de consolidação da posição nacional para, a partir daí, iniciar uma fase de internacionalização, deslocar unidades fabris para junto dos recursos naturais abundantes e que, agora são escassas, no território nacional.
A intervenção do estado deve circunscrever-se à implementação de regras de reordenamento florestal.
2. O comportamento tem de ser baseado na liderança de preços e, porque estamos em oligopólio, ter-se-á atenção ao facto de o preço poder vir a ser estabelecido pela empresa com menores custos, mas sem perder de vista que os agentes económicos são capazes de adoptar posições financeiras e psicológicas para desarmar e limitar as acções dos seus rivais efectivos e potenciais.
3. Os resultados estarão sempre dependentes da eficiência do mercado e dos aspectos, equilíbrio e distribuição do rendimento e, novamente, não se deve esperar por proteccionismos governamentais, para que os resultados sejam relevantes.

Por fim parece fundamental que as empresas, para encetar a fase de internacionalização, comecem a pensar globalmente e a actuar localmente.

BIBLIOGRAFIA

DOUGLAS, SUSAN & SAMUEL GRAIG - *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, Inc, 1995

ELLIS, JOHN & DAVID WILLIAMS - *International Business Strategy*, Pitman Publishing, 1995

GUIMARÃES, RAUL - "A intervenção Governamental no Domínio Industrial", *Revista de Contabilidade e Finanças* (II S, nº 3, 1996:pg.14)

GUIMARÃES, RAUL - "Duas questões sobre economia política do comércio internacional", *Revista da UFP* (nº 1, Junho-1997: pg.217 - 228)

HARLÉ E., G.CHEVALIER & J.D'HOERRAENE - *Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés*, Bordas - Paris, 1989

PORTER, MICHAEL E. - *Competitive Strategy*, Free Press - Macmillan, 1980

PORTER, MICHAEL E. - *Competitive Advantage*, Free Press - Macmillan, 1985

RHINISMITH, STEPHEN H. - *A manager's Guide to Globalization: Six Keys to Success in a Changing World*, Irwin, Burr Ridge - Illinois, 1993

YIP, GEORGE S.(1995) - *Total Global Strategy*, McGraw-Hill, 1995