

Camila de Sousa Braga

**Desafios das estratégias
corporativas globais**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Programa de Pós-graduação em
Administração

Rio de Janeiro
Setembro de 2003

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Camila de Sousa Braga

Desafios das estratégias corporativas globais

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração da PUC-Rio

Orientador: Prof. Hélène Bertrand

Rio de Janeiro
Setembro de 2003



Camila de Sousa Braga

**Desafios das estratégias corporativas
globais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Hélène Bertrand

Orientador

Departamento de Administração — PUC-Rio

Prof. T. Diana L. van Aduard de Macedo-Soares

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Valdecy Faria Leite

UFRJ

Prof. Zélia M. de Lossio e Seiblit

Vice-Decana de Pós-Graduação do Centro de Ciências
Sociais — PUC-Rio

Rio de Janeiro, 30 de Setembro de 2003

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Camila de Sousa Braga

Graduação em Administração pela PUC-Rio em 1996.
MBA em Marketing pela Fundação Getulio Vargas/RJ em 2000.

Ficha Catalográfica

Braga, Camila de Sousa

Desafios das estratégias corporativas globais/ Camila de Sousa Braga; orientador: Hélène Bertrand. — Rio de Janeiro : PUC-Rio, Departamento de Administração, 2003.

v., 109 f: il. ; 30 cm

1. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração - Teses. 2. Marketing internacional. 3. Globalização. 4. Gestão estratégica. 5. Estratégias corporativas. 6. Empresas multinacionais. 7. Empresas globais. 8. Desafios da transição global. I. Bertrand, Hélène. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha família, especialmente aos meus pais, a quem devo a tudo e a todos a alegria de tê-los junto e presentes, o meu eterno respeito e a minha carinhosa estima.

Agradecimentos

À Hélène Bertrand, minha orientadora, o meu reconhecimento e agradecimento pelo exercício de seu papel de professora, ao interagir com experiência e dedicação e ao incentivar a busca do que me era próprio. Habilidades que também reconheço na grande amiga Hélène.

Ao Christiano Braga, de quem me orgulho pelo incentivo aos caminhos científicos e pelas sugestões de como melhor trilhá-los. Também pelo aprendizado especial em semântica, metodologia e disciplina.

Ao meu querido Alexandre Rademaker, que esteve incansavelmente presente e disponível nas diversas fases desse trabalho, não só no ensino e estímulo frente aos desafios tecnológicos, matemáticos e do processo como um todo, mas também compartilhando das minhas conquistas, com a alegria e a energia de sempre.

Aos meus professores e colegas de mestrado pela riqueza que trouxeram a minha vida profissional e pessoal, em especial à Andréa Rosa, pela profunda amizade e apoio nos momentos mais difíceis, assim como pelas idéias e informações necessárias neste trabalho.

Ao Mario Divo pela sugestão de literaturas que muito me foram úteis para ampliar minha compreensão do fenômeno da Globalização.

E, finalmente aos amigos da Secretaria do IAG, principalmente Berenice, Leopoldo e Teresa, pela atenção e cortesia.

Resumo

Braga, Camila de Sousa; Bertrand, Hélène. **Desafios das estratégias corporativas globais**. Rio de Janeiro, 2003. 109p. Dissertação de Mestrado — Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A Globalização promove inúmeras oportunidades para as empresas incluindo o acesso a múltiplos mercados, novas receitas, conhecimentos e tecnologias capazes de incrementar sua competitividade. Paralelamente, gera uma série de ameaças num ambiente crescente de instabilidade mundial que provém de conflitos geopolíticos e sociais, além de riscos econômico-financeiros. Mais ainda, a solidificação de um sistema econômico global em desequilíbrio é um dos principais motivos dos conflitos e dos riscos. Estas vertentes da Globalização, tanto positivas quanto negativas, causam distúrbios e oscilações agressivas aos mercados criando desafios à gestão estratégica corporativa global. As abordagens teóricas do processo de Globalização das empresas, disponíveis na literatura levam em conta as vertentes de ameaças e oportunidades, no entanto de forma desordenada. Este estudo propõe uma análise qualitativa das principais abordagens existentes com o objetivo de identificar os desafios da gestão corporativa de empresas em transformação global sob essas duas vertentes. Mais ainda, demonstra que a busca de alternativas para sua sobrevivência e independência doméstica, requer a revisão da forma de suas funções administrativas e a formulação e implementação de suas estratégias, de maneira a definir a estrutura necessária para a expansão de seus negócios. É demonstrado também que vislumbrar novos mercados requer diversas habilidades dinâmicas, mas também sistematização para administrar desafios externos e internos.

Palavras-chave

Marketing internacional; globalização; gestão estratégica; estratégias corporativas; empresas multinacionais; empresas globais; desafios da transição global.

Abstract

Braga, Camila de Sousa; Bertrand, H el ene. -. Rio de Janeiro, 2003. 109p. MSc. Dissertation — Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Globalization provides several opportunities to companies, including access to multiple markets, new revenues, knowledge and technologies, that increases their competitiveness. On the other hand, it generates a series of threats within an environment of worldwide growing instability, originated from social and geopolitical conflicts, together with financial and economical risks. Moreover, the solidification of an unstable global economical system is at the heart of such conflicts and risks. Such aspects of the Globalization process, both the positive and negative ones, may cause aggressive disturbances and oscillations in the markets creating challenges to the global corporate strategic management. The modern approaches to managerial globalization process take into account both these aspects, opportunities and threats, however in an unordered way. In this work we present a qualitative analysis of the main approaches to global companies, aiming to pinpoint the challenges of corporate management of companies under globalization. Moreover, we demonstrate that a search for alternatives to a company's survival and domestic independence requires a change of perspective regarding their administrative functions and the formulation and implementation of their strategies, in order to define the necessary infrastructure to allow its business growth. It is also shown that a search for new markets requires several dynamic abilities but also a systematic method to manage internal and external challenges.

Keywords

International marketing; globalization; strategic management; corporate strategies; multinational companies; global companies; global transition challenges.

Sumário

1	O Problema	12
1.1	Contextualização e Pergunta-Chave do Problema	12
1.2	Objetivos da Pesquisa	15
1.3	Relevância do Estudo	15
1.4	Delimitação do Estudo	16
2	Metodologia	17
2.1	Tipo de Pesquisa	17
2.2	Coleta de dados	17
2.3	Tratamento dos Dados	18
2.4	Limitações do Método	18
3	Abordagem Teórica	19
3.1	A Globalização e os impactos sociais/culturais, políticos, econômicos, tecnológicos e competitivos sobre as empresas em busca de novos mercados	19
3.2	As Dimensões de Risco e Integração dos Mercados Financeiros - impactos sobre as empresas em busca de novos mercados	29
3.3	Estratégia - Conceitos, Abordagens e Escolhas	37
3.4	A Gestão Estratégica no Processo de Globalização das Empresas	52
4	A Globalização das Empresas - <i>insights</i> sobre o Modo de Planejamento Estratégico na visão de profissionais de empresas brasileiras e estrangeiras com unidades no Brasil	66
5	Análise Crítica	79
5.1	Desafios impostos pelos impactos tecnológicos, competitivos, políticos, sociais/culturais, econômicos, e pelas dimensões de risco e integração dos mercados	79
5.2	Compreendendo Estratégia	86
5.3	Entendendo as empresas em transformação global e os desafios de suas estratégias corporativas globais	88
5.4	Modelo de Pensamento Estratégico Global	93
6	Conclusão	96
6.1	Crítica ao Modelo de Pensamento Estratégico Global	96
6.2	Considerações Finais	97
6.3	Recomendações de Estudos Futuros	97
	Referências Bibliográficas	98
A	Perfil da Pesquisa Globalização das Empresas	104

Lista de Figuras

3.1	Processo de Planejamento Internacional	62
5.1	Forças Globais	95
B.1	Perg. 1 - O PE da empresa é unificado na matriz, a qual se encarrega de direcionar os países para uma estratégia global	106
B.2	Perg.2 - As subsidiárias dos vários países são incentivadas à auto-suficiência e são autônomas da matriz na tomada de decisões estratégicas	106
B.3	Perg. 3 - O PE leva em consideração as ações tomadas, assim como as mudanças de macro-ambientes, em um determinado mercado se refletem em outros mercados	107
B.4	Perg.4 - A matriz da empresa está em locais próximos aos centros mais avançados e competitivos de cada tipo de indústria	107
B.5	Perg.5 - A estratégia competitiva da empresa varia de acordo com o dinamismo, a competitividade dos concorrentes e o avanço tecnológico de cada mercado	107
B.6	Perg.6 - 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	107
B.7	Perg.7 - O portfólio de produtos da empresa é focado no mercado global e se baseia em capacidades tecnológicas e competências da organização como um todo	108
B.8	Perg.8 - Os objetivos financeiros das subsidiárias são considerados de forma individual e independentemente da estratégia de marketing	108
B.9	Perg.9 - A empresa está preparada para realizar grandes investimentos em ROI nulo, ou até mesmo negativo para conquista de mercados	108
B.10	Perg.10 - 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	108

Lista de Tabelas

3.1	Matriz Empresas Tradicionais versus Empresas Globais	56
3.2	Orientação áreas funcionais - empresas tradicionais versus empresas globais	59
A.1	Setor de Atuação da Empresa	104
A.2	Faixa Etária	104
A.3	Tempo de Experiência no Mercado	104
A.4	Faixa Salarial	105
A.5	Área Funcional	105