



INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA.

Wanderson S. Paris, MSc - Wanderson@cronosquality.com

1. Um caminho holístico para a internacionalização.

Fletcher trata uma visão holística sobre a internacionalização da produção. Observa que o comprometimento com o país, a se instalar, pode ser gradativo e que este mercado pode ser explorado em etapas, desde a exportação de produtos de casa para o exterior até a instalação e estabelecimento no exterior.

PARIS, Wanderson S. *Um Caminho Holístico para a Internacionalização..*
Resenha de: FLETCHER, Richard - *A holistic approach to internationalization.*
- *Journal International Business Review* - Volume 10, Issue 1 - February 2001.
Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Dentre os assuntos mais pesquisados no marketing internacional nos últimos 30 anos estão a internacionalização de empresas, geralmente considerada a partir de uma perspectiva externa. Os fatores que causam a internacionalização de uma empresa podem ser categorizados de acordo com suas características administrativas, características organizacionais, impedimentos ou incentivos externos para aderir aos negócios transoceânicos. Este processo inclui estágios como: a internacionalização das visões, as mudanças na organização e o maior compromisso com os mercados estrangeiros.

Há duas razões principais para a mudança no ambiente de negócio internacional. Em primeiro lugar, fronteiras nacionais estão ficando crescentemente irrelevantes. Isto é comprovado pela expansão de agrupamentos de comércio regionais, desenvolvimento no ambiente de comércio internacional como a Ordem de Comércio Mundial e as dificuldades enfrentadas por governos impondo soberania nacional. Em segundo lugar, alianças estratégicas estão sendo formadas pelas empresas ultrapassando os limites nacionais. Estes processos são dirigidos pela revolução da tecnologia de informação e aumento dos custos fixos, a necessidade de despesas de P&D crescentes, ciclos de vida menores para o produto, convergindo para a aprovação do consumidor, e o valor crescente da equiparação total; o qual estimula empresas a compor arranjos cooperativos com organizações em outros países.

Estas mudanças no ambiente pedem um novo caminho que passa por uma visão mais holística da internacionalização. Este novo caminho precisa reconhecer os seguintes fatores: (a) Firms também podem ser internacionalizadas de forma gradativa. Inicia importando, tira a licença para uma firma estrangeira e é o sócio de risco comum com uma firma estrangeira em seu mercado doméstico, ou fabrica para prover o mercado de casa para o exterior. (b) Internacionalização externa pode conduzir a internacionalização interna e vice-versa, quando se fabrica no país de origem e exporta ou quando fabrica no país consumidor. (c) Internacionalização requer freqüentemente formas mais complexas de comportamento internacional na qual há uma união de atividades internacionais internas e externas como acontece com alianças estratégicas. (d) A internacionalização deveria ser vista como uma atividade global em lugar de como uma atividade envolvimento de uma firma em outro país específico.

O autor lidou com três áreas de pesquisa: (1) O comportamento internacional das organizações indica que uma maioria delas empreende formas diferentes de internacionalização ao mesmo tempo. (2) Os fatores que predizem internacionalização com um enfoque externo, também predizem internacionalização interna, internacionalização unida e internacionalização global. (3) Os fatores que predizem a internacionalização não se aplicam quando a desinternacionalização acontece.



A pesquisa indica que a administração e as características das empresas pesquisadas atribuídas à internacionalização externa também se aplicam a internacionalização interna e internacionalização global. Isto poderia sugerir que a empresa e as características administrativas atribuídas anteriormente a uma tendência de engajamento na exportação e outra forma externa de internacionalização de fato reflete uma tendência rumo ao envolvimento internacional apesar da forma que elas o fazem. Similarmente os incentivos e impedimentos atribuídos na pesquisa para se aplicar na internacionalização externa na maior parte também se aplicam na internacionalização interna e internacionalização global.

A visão holística é também uma descrição mais apropriada para o envolvimento de empresas de médio e pequeno porte que nasceram globais. Estas são empresas que, desde o início, se planejam para vender seus produtos e serviços internacionalmente. Em 2 anos de estabelecimento estas empresas usualmente atingem 25% da sua produção voltada para atividades internacionais.

2. A influência relativa de condições nacionais, estrutura de indústria, e estratégia empresarial em corporação multinacional com desempenho subsidiado.

PARIS, Wanderson S. *A influência relativa de condições nacionais, estrutura de indústria, e estratégia empresarial em corporação multinacional com desempenho subsidiado*. Resenha de: CHRISTMANN, Petra; DAY, Diana; YIP, George S. - *The relative influence of country conditions, industry structure, and business strategy on multinational corporation subsidiary performance* - *Journal of International Management* - Volume 5, Issue 4 - Winter 1999 - Pages 241-265.. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Os autores procuram evidenciar a importância da influência relativa das condições do país a se instalar. Tal fator não tem recebido o devido valor na maioria dos estudos sobre a internacionalização da produção. Esta pesquisa apresenta uma grande contribuição no direcionamento do foco, por parte das organizações que procuram internacionalizar sua produção com Investimento Direto no Exterior (IDE), pois os resultados validam a afirmação sobre a atenção necessária com as condições do país a se investir.

Os autores procuram enriquecer as teorias competitivas de desempenho das organizações incluindo estudos relacionados às condições nacionais. Com isso elimina-se a limitação de estudos específicos para um único país.

Este estudo passou por diferentes campos da literatura: estrutura industrial, teoria baseada em recursos, negócios internacionais, determinismo ambiental e escolha estratégica. Os determinantes de desempenho de uma empresa são temas centrais no campo da estratégia de negócios que tem sido visado em muitos estudos. A visão de estrutura industrial é baseada no paradigma estrutura-comportamento-desempenho da evolução econômica da organização industrial. Este paradigma sugere que a condição estrutural de uma indústria determina o comportamento das unidades de negócio com a indústria, que por sua vez, determina o desempenho da unidade de negócio. Comportamento é visto como um resultado implícito da estrutura industrial. Experiências empíricas dos efeitos das características locais (nacionais) nas decisões e desempenho competitivo das multinacionais podem ser encontradas em estudos dos determinantes do Investimento Direto no Exterior (IDE), estudos de escolha do modo de entrada, e em alguns estudos comparativos de desempenho internacional. A visão do determinismo ambiental sugere que fatores pouco controlados terão grandes efeitos no desempenho da subsidiada. Alternativamente, a visão da escolha estratégica sugere que estratégia de negócios, efeito mais controlado, terá grande efeito no desempenho da subsidiada e condições incontroladas terão pouco efeito.

Os indicadores de desempenho escolhidos foram a margem bruta de renda, impostos e custos indiretos. O nível de desenvolvimento de um país é utilizado como indicador do local, bem como, a população, taxa de inflação e taxa de variação de estabilidade macroeconômica e estabilidade política. Como indicadores da estrutura industrial somente três das cinco forças competitivas de Porter (1980) afetam multinacionais grandes que competem em um mercado consumidor da indústria de bens diferentemente por países: o



poder de compra, as barreiras de entrada e o grau de rivalidade. Como medida de estratégia subsidiária trabalha-se a posição de mercado e a fração ocupada.

Os resultados mostram que as características locais (do país a se instalar) são as mais importantes determinantes de desempenho subsidiário, seguido por estrutura industrial, estratégia subsidiária, e características incorporadas. Estes resultados indicam que o desempenho de subsidiária é principalmente determinado através de condições fora de controle da administração subsidiária. Estes resultados também têm implicações importantes para a seleção de corporações multinacionais de países para entrada e investimento e para avaliação de desempenho da administração subsidiária.

3. A Globalização vista por diversos ângulos.

Na visão de Baumann, do ponto de vista estritamente financeiro, a globalização corresponde a um aumento do volume e da velocidade de circulação desses recursos, com efeito, significativo sobre as diversas economias, onde se verificam temores de que essa mobilidade crescente leve a movimentos especulativos em grande escala, como de fato já se verificou recentemente no Sudeste Asiático, levando a significativa

desestabilização macroeconômica. Na visão comercial, o processo de globalização apresenta uma tendência de que haja uma semelhança crescente das estruturas de demanda e crescente homogeneização das estruturas de oferta, refletindo-se numa maior possibilidade de apropriação de ganhos de escala, uniformização de técnicas produtivas e administrativas e redução do ciclo do produto. Cresce o volume do chamado comércio intraindustrial. Ao observarmos os paradoxos da globalização, percebemos que nas negociações internacionais, o processo se realiza formalmente entre os Estados Nação. Apesar do aumento significativo da importância das empresas transnacionais, estas não se fazem representar naquelas negociações, não havendo interlocutores autorizados e reconhecidos para tanto.

PARIS, Wanderson S. *A Globalização vista por diversos ângulos. Resenha de: BAUMANN, Renato – A Globalização sob diversas óticas. – Capítulo 3 – Uma Visão Econômica da Globalização – Rio de Janeiro - Editora Campus – 1996.. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.*

Com um foco estritamente financeiro, a um maior nível de globalização correspondem: (a) aumento do volume de recursos; (b) aumento da velocidade de circulação de recursos; (c) interação dos efeitos anteriores sobre as diversas economias.

De uma perspectiva comercial, o processo de globalização se traduz em uma semelhança crescente das estruturas de demanda, e na crescente homogeneidade da estrutura de oferta nos diversos países. Isso facilita a aproximação de ganhos de escala, uniformização de técnicas produtivas e administrativas e redução de ciclo de vida do produto, alterando o foco da competição para a tecnologia de processos.

Do ponto de vista do setor produtivo, o processo de globalização envolveria algum tipo de convergência, e no limite haveria a predominância de uma ou poucas empresas dominantes. Em uma visão institucional, a globalização leva a semelhanças crescentes na configuração dos diversos sistemas nacionais, e a uma convergência dos requisitos de regulação em diversas áreas, levando a uma maior homogeneidade entre países.

Pensando em política econômica, a globalização implica perda de diversos atributos da soberania econômica e política por parte de um número crescente de países. Em função da redução do dinamismo da economia norte-americana desde o final dos anos 60, em paralelo ao dinamismo das exportações asiáticas, e à redução do ritmo de aumento da produtividade nas economias norte-americana e européia, o avanço tecnológico para a globalização se deu em duas áreas-chave: a de comunicações e a da tecnologia da informação. A base de partida para a globalização tem sua origem nas condições favoráveis ao crescimento do comércio internacional que sucederam a Segunda Guerra Mundial. Aí surge a noção de uma economia



mundial em sentido estrito, com a superação das barreiras entre as áreas sob influência econômica da libra esterlina, do franco, etc.

Segundo estimativas da UNCTAD, o estoque total do investimento direto externo atingiu, em 1994, US\$ 2 trilhões, associado à existência de 38 mil empresas transnacionais com suas 207 mil subsidiárias. Isso representa um grande salto, se comparado com as 3500 empresas estabelecidas no período compreendido entre 1946 e 1961.

Num sistema globalizado a relação entre unidades nacionais passa a ser mais limitada às transações nos mercados de bens e fatores. O processo produtivo adquire uma racionalidade distinta, na medida em que diversas unidades nacionais passam a ser componentes da mesma estrutura integrada de geração de valor, ao mesmo tempo em que aumenta a fluidez de transmissão de normas, valores e rotinas operativas, condição necessária para a crescente homogeneização produtiva.

Uma das peculiaridades da economia global é o aumento da importância dos fluxos de investimento direto externo. A contrapartida deste fenômeno é que boa parte das ações e decisões vinculadas ao processo de produção e distribuição tem lugar cada vez mais no interior das empresas globais, e depende menos dos vínculos locais entre empresas nacionais. O custo do processo produtivo e da cadeia de distribuição passam a ter um papel cada vez mais determinante das estratégias empresariais do que os custos de fatores. A participação acionária direta que caracterizava os fluxos de investimento direto externo até então, passa a ser cada vez mais substituídas por novas formas associativas, que permitem a redução de custos das empresas. As economias nacionais são cada vez mais substituíveis, do ponto de vista locacional: as decisões de investir passam a ser tomadas não a partir das dotações de fatores, mas a partir das vantagens construídas. A infra-estrutura em transportes e comunicações assume uma importância sem precedentes, tanto por sua contribuição à qualificação dos trabalhadores quanto pelo fato de ser uma condição básica para o tipo de processo produtivo interligado.

4. Medindo o Nível de Internacionalização de uma Empresa.

PARIS, Wanderson S. *Medindo o Nível de Internacionalização de uma Empresa*. Resenha de: SULLIVAN, Daniel - *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm* – University of Delaware – Austin – TX – December 1994. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Sullivan apresenta uma grande contribuição nesta área de pesquisa, tendo em vista a dificuldade de medição, em função da dificuldade de acesso às informações das empresas e elevada mudança do perfil das empresas com operações no exterior, tais como compras de ações, aquisições, associações. Ele trata as propriedades conceituais e estatísticas para criação de uma escala de medição do nível de internacionalização de

uma empresa, e as suas implicações para a validação deste modelo. Sua pesquisa apurou informações em setenta e quatro multinacionais americanas em nove atributos gerando uma combinação linear de cinco variáveis com coeficiente de confiabilidade de 0,79.

O envolvimento com o mercado externo pode ser verificado em termos de grau ou nível de internacionalização, conforme uma escala proposta por ele, que permite caracterizar as estratégias de internacionalização conforme o maior ou menor índice de comprometimento da organização com o mercado externo, pois aborda três dimensões de análise.

A primeira dimensão engloba atributos de desempenho (proporção das vendas no exterior em relação ao total de vendas). A dimensão de atributos estruturais inclui a proporção dos ativos externos em relação ao total de ativos e a proporção do número de unidades organizacionais no exterior em relação ao número total de unidades. A dimensão de atributos atitudinais é composta pela dispersão psíquica das operações internacionais, além de considerar a experiência internacional dos dirigentes. O conceito de distância psíquica foi definido como o leque de fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações entre a



empresa e o mercado, incluindo fatores tais como diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos, nível de educação ou nível de desenvolvimento industrial. A distância psíquica das operações internacionais é avaliada conforme a empresa atue nos diferentes grupos de países. A dimensão atitudinal da escala de Sullivan é enriquecida com a inclusão da experiência internacional dos dirigentes, acrescentando, o nível de preparo dos administradores para trabalhar em um empreendimento internacional.

5. Redes de Cooperação Produtiva: uma Revisão Conceitual.

Neste texto verificamos que a cooperação social tecida pelas relações entre pessoas e instituições constitui as redes. As redes definem-se, portanto, como uma forma de coordenação e/ou cooperação entre firmas. Seu principal objetivo é o de fortalecer individualmente cada empresa participante, sem que essas mantenham laços financeiros entre, assim cada uma continua responsável por seu próprio desempenho. O ganho entre elas, na rede, vem dos princípios de cooperação.

PARIS, Wanderson S. *Redes de Cooperação Produtiva: uma Revisão Conceitual*. Resenha de: AMATO NETO, J. – *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas – Capítulo 2 – Redes de Cooperação Produtiva: Uma Revisão Conceitual* – Editora Atlas – 2000. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

As redes de cooperação implicam em um processo de integração das energias existentes para gerar sinergias, ou seja, para multiplicar as energias anteriores. Em situações de crise do sistema, as inovações de transformação da ordem social implicam em ações que otimizem as energias internas, ou seja, em economizar energia gerando sinergias, fruto de ações cooperativas em sociedade. Nessas situações, as redes de cooperação apresentam maior poder de resposta às inovações. Em realidade, vários são os autores hoje, que comungam reflexões a respeito da maior eficiência produtiva entre empresas que operam segundo os princípios da cooperação e aglomeração ("clusters"), mantendo redes relacionais entre organizações como forma de busca de eficiência coletiva. A formação de "clusters" implica em constituir nós locais de empresas articuladas por uma rede de relações de cooperação e de colaboração.

As alianças estratégicas entre empresas podem ser de três tipos: (a) alianças multinacionais de serviços ou consórcios; (b) alianças oportunistas ou joint ventures; e (c) alianças de parceria que envolve fornecedores, consumidores e funcionários. As principais razões que levam as empresas a adotarem alianças estratégicas são: (a) penetração em um novo mercado; (b) competição via tecnologia e pesquisa & desenvolvimento; (c) inovação e rapidez na introdução de um novo produto; (d) aumento do poder de competitividade; (e) competição via integração de tecnologia e mercado; (f) construindo competências de classe mundial; (g) estabelecimento de padrões globais; (h) rompendo barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos; (i) cortando custos de "saídas"; e (j) obtendo oportunidades dos negócios mundiais de meio ambiente.

O autor trata redes de empresas como sendo o método organizacional de atividades econômicas através da coordenação e/ou cooperação intrafirmas. Baseia sua tipologia nos seguintes critérios: (a) tipos de mecanismos de coordenação utilizados; (b) grau de centralização da rede; e (c) grau de formalização desta rede. As redes sociais têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais e caracteriza-se pela inexistência de poder centralizado. As redes burocráticas são caracterizadas pela existência de contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas da empresa (joint ventures e capital ventures).

Chegando ao conceito de Cluster, pode-se dizer que é a concentração geográfica de empresas. Entre as várias características, a mais importante é o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta. Os clusters regionais proporcionam certos tempos de feedback para as idéias e inovações. A inovação produz o que se chama de spin-off, ou seja, novas e pequenas empresas que surgem com raízes em outras.



Uma aliança deve ser nascido tendo a confiança como base para sua formação. Isto é de fundamental importância, já que todas as transações econômicas envolvem risco. A confiança que faz com que os parceiros respeitem seus compromissos assumidos entre as empresas pertencentes a uma determinada rede apresentam alguns aspectos diferenciados como: a importância das redes de relações sociais preexistentes; a importância do respeito mútuo; o aprendizado da relação; a importância da reputação de cada parceiro; os riscos incorridos no caso de comportamento oportunístico; e o aprendizado de *savoir faire*, entre outros.

A palavra incubadora traduz exatamente a idéia de um ambiente controlado para amparar a vida. Sob uma ótica mais ampla, a missão das incubadoras é a de fornecer serviços e recursos compartilhados, em termos de profissionais competentes, instalações adequadas e infraestrutura administrativa e operacional à disposição de empresas incubadas. Existem também, outros tipos de iniciativas abertas de centros de inovação, nas quais não há empresas inquilinas ou incubadas. Tais iniciativas, portanto, não devem ser consideradas como incubadoras.

Nos últimos anos, os parques tecnológicos afirmaram-se como uma importante alternativa na indústria mundial, e oferecem uma destacada contribuição para o desenvolvimento de diversos países e regiões. Os parques tecnológicos geram muitas conexões que transformam economias isoladas em uma rede interligada, e isto é um fator chave para o sucesso competitivo nos dias de hoje.

6. Fazendo o Melhor de Fábricas Estrangeiras.

PARIS, Wanderson S. **Fazendo o Melhor de Fábricas Estrangeiras**. Resenha de: FERDOWS, K. – *Making the Most of Foreign Factories*. – Harvard Business Review – March-April 1997. Acesso em: ___ / ___ / 2011. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>.

Aqui, Ferdows salienta que na internacionalização da produção o ponto mais crítico é a melhoria da capacidade das empresas estrangeiras na absorção e criação de conhecimento. Desenvolveu uma tipologia interessante para caracterizar a coordenação existente entre a subsidiária e a matriz de uma transnacional, baseada na utilização dos recursos e da capacitação do país

receptor.

As empresas atuam globalmente quando os benefícios da configuração e/ou da coordenação são maiores que os custos de realizá-las. A tipologia desenvolvida por ele permite caracterizar a coordenação existente entre a subsidiária e a matriz de uma transnacional. O enquadramento de uma fábrica nas características de cada tipo permite identificar se ela é utilizada como fonte de vantagem competitiva ou não. Segundo essa tipologia, a descrição das fábricas varia conforme a utilização que elas fazem dos recursos e das capacitações do país no qual ela está instalada e o sistema de coordenação aplicado. São elas: a **offshore**, a **fonte**, a **servidora**, a **contribuidora**, a **outpost** e a **líder**.

A Fábrica **Offshore** valoriza o baixo custo dos fatores de produção (mão-de-obra, recursos naturais, capital) do local no qual está instalada e produz um item específico para venda ou para uma etapa posterior de produção na matriz. Os investimentos em recursos técnicos e gerenciais são os mínimos possíveis. Os gerentes locais raramente negociam preços ou selecionam os fornecedores. A ênfase deste tipo de fábrica é na linha de montagem.

Já a Fábrica **Fonte**, apesar de também buscar o baixo custo que a localização oferece, apresenta uma maior autonomia para o desenvolvimento de novos produtos, o planejamento da produção e a seleção dos fornecedores. Este tipo de fábrica tende a estar localizada em locais aonde os custos de produção são relativamente baixos, porém com certa infraestrutura e disponibilidade de mão-de-obra.



Por sua vez, a Fábrica **Servidora** atende mercados nacionais ou regionais. Seu objetivo é eliminar possíveis barreiras tarifárias e reduzir impostos e custos logísticos. A Servidora tem certa autonomia para efetuar adaptações locais em produtos e processos.

A Fábrica **Contribuidora** vai além do papel da Servidora, já que ela também é independente na engenharia de processo e produto e na seleção da cadeia de fornecedores. Ela compete com as outras fábricas da empresa como local-teste para novas tecnologias de processo, sistemas de informática e novos produtos. Tem autoridade para participar da seleção dos fornecedores-chave da empresa.

De forma diversa, a principal atribuição da Fábrica **Outpost** é coletar informações num local no qual há a presença de institutos de pesquisa e fornecedores e concorrentes desenvolvidos tecnologicamente. Como a função de uma fábrica é produzir e atender ao mercado, virtualmente todas as fábricas Outpost têm também um papel estratégico secundário, isto é, atuam também como Servidoras ou Offshores.

A tipologia finaliza com a Fábrica **Líder**, habilitada a gerar inovações tecnológicas repassadas para toda a corporação. Para isto, ela aproveita as capacitações locais para transformar o conhecimento adquirido em produtos e processos. Seus gerentes têm voz ativa na escolha dos fornecedores-chave da empresa. Alguns dos empregados desenvolvem contato direto com os clientes finais, centros de pesquisa e outras instituições de difusão do conhecimento.

Ao falar na promoção do papel das fábricas, ele admite a dificuldade de se argumentar a favor de benefícios prováveis e intangíveis no futuro contra benefícios imediatos e tangíveis. No entanto, afirma que a preocupação com os ativos intangíveis pode colocar a fábrica num caminho de expansão de capacidades e acrescenta que a tarefa mais crítica da gerência de uma rede é aumentar a capacidade das fábricas internacionais de absorver e criar conhecimento.

7. Redes de Cooperação Produtiva: a Experiência Internacional.

Amato trata a experiência internacional de vários países com relação às PME's. Na Itália, cita as empresas sob especialização flexível; Na Alemanha descreve a região de Baden-Württemberg com mão-de-obra polivalente, sistemas de subcontratação, estrutura industrial e a marcante atuação dos governos regionais e locais; No Japão, destaca a Organização Keiretsu (organizadora das relações entre empresas), os Sistemas de Subcontratação e a formação da estrutura piramidal; No Chile, as PME's empregam mais de 30% das pessoas economicamente ativas com forte participação do Estado na criação do Programa de Apoio à PME; Na Argentina, as PME's geram 41% do PIB e empregam 54% da mão de obra; No México, as PME's concentram suas atividades no mercado interno, sendo pouco significativa sua participação na atividade exportadora.

PARIS, Wanderson S. **Redes de Cooperação Produtiva: a Experiência Internacional**. Resenha de: AMATO NETO, J. – *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas – Capítulo 3 – Redes de Cooperação Produtiva: a Experiência Internacional – Capítulo 5 – Redes de Cooperação Produtiva no Estado de São Paulo: Possibilidades e Obstáculos – Editora Atlas – 2000. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.*

As redes de empresas sob especialização flexível na região da Terceira Itália, estão localizadas nas regiões centrais e noroeste da Itália, ao redor das cidades de Bolonha, Florença, Ancona, Veneza e Módena, encontra-se uma vasta rede de pequenas empresas industriais, criada a partir dos anos 70, e que abrange desde fábricas de calçados, cerâmica, têxteis e de confecções, até fabricantes de motocicleta, equipamentos agrícolas, autopeças e máquinas-ferramenta, com características bem próximas à idéia da especialização flexível. Para se ter uma idéia da importância dessa região para a economia italiana nos últimos anos, basta citar o fato de que, das 20 regiões que compõem a estrutura administrativa de todo o território daquele país, a região de Emília-Romagna (com uma população de 3,9 milhões de habitantes e



com 325.000 firmas registradas), com uma média de cerca de cinco funcionários por firma foi a que apresentou o mais alto nível de renda per capita de toda a Itália.

As redes de PME'S e o distrito industrial do oeste da Alemanha, localizada na região sul da Alemanha, a sub-região chamada Baden-Württemberg é a mais próspera dos últimos anos. No final da década de 70, constata-se que a indústria alemã inteira encontrava-se em uma posição desfavorável em face da competição internacional, enquanto em setores tradicionalmente fortes, como o de máquinas-ferramenta, por exemplo, a indústria continuava a ter sucesso. Os principais fatores que condicionaram o sucesso empresarial na região de Baden-Württemberg foram: (a) as empresas são especializadas, porém flexíveis, e utilizam-se de uma mão-de-obra versátil (polivalente) e de máquinas com múltiplas finalidades; (b) os sistemas de subcontratação, que permitem às empresas dissiparem seus riscos em pesquisa e desenvolvimento (P&D); (c) a estrutura industrial que coordena especialização entre as empresas e provê os serviços de infra-estrutura necessários; e (d) a atuação marcante e decisiva dos governos regionais e locais, que apóiam os esforços de especialização coordenada.

Paralelamente às várias inovações de caráter tecnológico e gerencial surgidas no Japão do pós-guerra, deve-se ressaltar, também, o novo padrão de relações interempresariais, em que o Keiretsu Organization e os Sistemas de Subcontratação constituem-se em inovações institucionais que têm contribuído sobremaneira para o intenso processo de desenvolvimento econômico na história recente daquele país. Os sistemas de subcontratação começaram a ser implantados em meados do século XIX com a atuação dos comerciantes-atacadistas, e relacionavam-se, basicamente, com as atividades agro-industriais, tais como: a indústria de processamento de alimentos (aguardente de arroz-sakê, chá, condimentos, açúcar etc.); As PME's fornecedoras de matérias-primas, peças e componentes passaram a ser classificadas de acordo com seu nível de capacitação tecnológica e sua capacidade produtiva. Em uma estrutura piramidal, a empresa localizada no topo da pirâmide (empresa-mãe) era a responsável pela montagem final do produto, repassando para baixo da pirâmide, ou seja, para as empresas subcontratadas, as encomendas das peças e componentes necessários à montagem do produto final. O sistema de subcontratação pode ser observado com maior intensidade principalmente nas indústrias do tipo linha de montagem, tal como instrumentos elétricos para automóveis e máquinas-ferramenta, que estão adquirindo um papel dominante na economia japonesa moderna. Os keiretsu representam uma forma particular de organizar as relações entre empresas, que envolvem uma série de aspectos fundamentais para o bom funcionamento de tais networks, dentre os quais se destacam: uma forte participação de uma empresa na propriedade de outra(s) (participação acionária cruzada), diretorias e outros cargos de comando também cruzados, filiação conjunto a um mesmo banco, processos de consultas técnica e gerencial recíprocas, e, principalmente, relações estáveis de fornecimento (compra e venda) de insumos entre as empresas clientes e as subcontratadas.

Do ponto de vista das principais características das PME's no Chile, pode destacar-se que o tamanho das empresas é determinado pelo volume de vendas. Em 1992, só havia 1,5% de grandes empresas responsáveis por 75% das vendas declaradas. As PME's empregam mais de 30% das pessoas economicamente ativas do Chile. Quanto à exportação, em 1992 a PME foi responsável por 7% das exportações no setor industrial. Ao Estado compete a promoção do desenvolvimento tecnológico, a capacitação empresarial e da mão-de-obra e a facilitação de acesso a mercados financeiros. Com o objetivo de aumentar a eficiência empresarial, foi criado em 1991 o Programa de Apoio à PME.

A partir do início dos anos 90, a Argentina conseguiu diminuir sua inflação e abrir sua economia. O Mercosul trouxe novas oportunidades de negócio para o país. Já no final dos anos 80, as PME's apresentavam uma boa eficiência e expandiam seus negócios para mercados internacionais. Todavia, a crise e a estagnação do setor industrial, principalmente no final dos anos 80, afetaram as PME's. O Plano de Convertibilidad de 1991 conseguiu diminuir a inflação e trouxe a reforma estrutural. As empresas tomaram decisões menos incertas, mas não entraram no mercado internacional por motivo de preço. Algumas das principais características das PME's argentinas podem ser destacadas: as PME's buscam, em geral, apoio tecnológico, financeiro e desenvolvimento de novos mercados; as PME's dos setores automotriz e de eletrodoméstico já apresentam um crescimento na produção, seguido pelas indústrias de aço e siderurgia; já as indústrias de bens de capital e têxtil apresentaram as maiores quedas de produção; as PME's geram 41% do PIB argentino e empregam 54% da mão de obra.



Em linhas gerais, as PME's concentram suas atividades no mercado interno mexicano, sendo pouco significativa sua participação na atividade exportadora. A microempresa focaliza basicamente o mercado local (64,5%) e menos o mercado regional (19,4%) e nacional (15,4%); a pequena empresa volta-se aos mercados local, regional e nacional de forma mais ou menos proporcional (32,5%, 24,1% e 31,3%). Já a média empresa busca mais frequentemente atingir o mercado nacional (62%). A atuação do governo mexicano para promover condições de desenvolvimento das PME's realiza-se basicamente a partir de um órgão de fomento ao crédito chamado Nacional Financeira (Nafin). Em 1989, ocorreu uma mudança estrutural nessa instituição, passando a reorientar a oferta de créditos. Deixa de privilegiar financiamento à infraestrutura econômica e à indústria paraestatal e converte-se em um banco de fomento da micro, pequena e média empresa (MPME).

8. A Lógica Global das Alianças Estratégicas.

PARIS, Wanderson S. *A Lógica Global das Alianças Estratégicas*. Resenha de: OHMAE, K. – *The Global Logic of Strategic Alliances*. – Harvard Business Review – pags.143-154 – march-april 1989. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Ohmae discorre sobre a lógica global das Alianças Estratégicas. Trabalha o perfil dos gestores salientando a dificuldade destes na formação de alianças genuinamente estratégicas, em função do compromisso com a independência fundamental de fatores econômicos. Trata a questão dos custos fixos que envolvem uma aliança e também cita a Organização Keiretsu Japonesa. Discorre sobre as

várias habilidades que envolvem uma Aliança Estratégica. No caso de Ohmae, resolvi conhecer um pouco mais de suas obras e complementei este trabalho com alguns destes textos.

Entendimento internacional faz parte do repertório de todo bom estrategista. No ambiente competitivo de hoje, isto é também verdade para gerentes de corporações. Porém, os gerentes estiveram lentos no que se refere a alianças genuinamente estratégicas. Uma real aliança assume compromisso com a independência fundamental de fatores econômicos, e os gerentes não gostam disso. Afinal de contas, para eles, administração significa controle total. Alianças significam compartilhamento do controle. O primeiro impede o outro. Mas quando os clientes decidem com as suas carteiras, eles deixam para trás as pompas do nacionalismo.

Ao competir na arena global, faz-se necessário incorrer em imensos custos fixos, e de alguma maneira encontrar um modo para costear-los. Não se pode jogar um jogo de custo variável. São necessários sócios que possam ajudar a amortizar os custos fixos, e com eles é preciso definir estratégias que lhe permitem maximizar a contribuição para estes custos. Sócios são importantes, mas não eximem a necessidade de pessoal e laboratórios próprios e isto são custos fixos.

Em diferentes ambientes, a disponibilidade de serviços profissionais chave (administrativo, legal e afins) variam consideravelmente. Os tipos de problema de atitude impedem o desenvolvimento de habilidades de administração de empresas internacionais, o que é crítico para sucesso no ambiente global de hoje. Equidade não é por si só nenhum problema para a formação alianças de sucesso. No Japão, existe o keiretsu, conhecido onde um ponto de equilíbrio de 3% a 5%, mantém ambos os sócios interessados no bem-estar um do outro sem ameaçar qualquer autonomia.

A lógica de aliança entre nações de interesses em comum reúne várias habilidades, dentre elas: a motivação, o empreendedorismo, o relacionamento com clientes, a criatividade, a persistência e a atenção aos aspectos da organização.

Em "Voltando à Estratégia" (1988), lembra que a preocupação com os concorrentes obscurece a fonte real de desempenho superior: a criação de valor para o cliente. "Olhar de perto as necessidades do cliente, pensar a fundo sobre o produto são peças exóticas do aparato estratégico". Estratégia pode ser definida como um iceberg, onde a maior parte da estratégia está submersa, escondida da visão. A parte visível trata



da competição. Mas a maioria dela é intencionalmente invisível – abaixo da superfície onde o valor é criado, onde se evita a competição. Para se criar uma estratégia de valor agregado não se deve partir para derrotar a competição, mas para entender as necessidades inerentes do cliente e então repensar do que se trata determinada categoria de produto. Voltar-se para a estratégia significa voltar-se para um profundo conhecimento do que significa o produto. Para começar tem que se fazer as perguntas certas e estabelecer os tipos corretos de metas estratégicas. Retornar a estratégia significa resistir às perguntas fáceis em busca de melhores formas de fornecer valor ao cliente. Significa fazer perguntas simples sobre a utilidade do produto. Significa levar a sério a parte estratégica da gerência.

Em "Gerenciando em um Mundo sem Fronteiras" (1989), expõe sua posição a respeito da globalização e do desafio desta para as empresas. Ele deixa claro que a informação globalizada é um fator muito importante para a formação dos novos mercados consumidores, porém enfatiza que preferências regionais devem ser respeitadas e até mesmo usadas estrategicamente para a entrada neste mercado. Aqui é apresentado o conceito de "Interiorização", qual seja, de estabelecimento de uma base forte e consistente no mercado alvo, a fim de compreendê-lo e adaptar-se a ele de forma eficaz.

Segundo Ohmae a mentalidade da matriz é geralmente introduzida nas filiais, independentemente do mercado local ser diferente, o que torna difícil a operação e o sucesso. O pensamento corporativista leva as empresas a fazer suas avaliações sem levar em consideração as divisões regionais, de forma que os bons resultados ficam mascarados. Para se operar globalmente é preciso pensar e agir globalmente, e isso significa desafiar sistemas corporativos fechados. Ele finaliza afirmando que agir eficazmente num mercado global significa prestar atenção central em entregar valor aos clientes e desenvolver uma visão equidistante com relação ao que eles são e ao que eles querem. São os clientes que podem prover razões legítimas para se pensar globalmente.

O autor salienta que no futuro será muito difícil às nações em desenvolvimento penetrar nos grandes mercados das nações do primeiro mundo, e simultaneamente, aumentar o nível de vida de seus habitantes para os níveis de classe média destes; enquanto a maioria das empresas desses países continuar a comprar modelos e trabalhar sob regime de licença dos grandes fabricantes e líderes na tecnologia, e não construir os seus próprios recursos tecnológicos. Portanto, torna-se ainda mais importante o fortalecimento do mercado doméstico nestes casos.

"E mesmo que se desenvolvam em tecnologia e marketing, continuará faltando a retaguarda sólida e quase invulnerável de um mercado doméstico de grandes dimensões. E para os países da Tríade, o mercado principal é o mercado doméstico. Basta saber que com toda a posição extraordinária que ocupa no comércio internacional, o Japão exporta apenas o correspondente a 13,3% do seu Produto Nacional Bruto. Nos Estados Unidos, apenas 8% do P.N.B. é exportado, e na Alemanha Ocidental, na Itália, na Inglaterra e na França as exportações significam, em relação ao P.N.B, respectivamente só 26, 22, 20 e 18%".

Em 1990, Ohmae discorre sobre o conjunto da cadeia de criação do valor (pesquisa-desenvolvimento [P-D], engenharia, produção, mercado, serviços e finanças). Se num primeiro momento uma firma exporta a partir de sua base nacional, ela estabelece em seguida serviços de vendas no estrangeiro, depois produzidos na localidade e ulteriormente ainda estabelece uma medida completa da cadeia de valor na sua filial. Este processo converge em direção a uma quinta etapa: a integração global, uma vez que as firmas que pertencem a um mesmo grupo conduzem o seu P-D, financia seus investimentos e recruta pessoal em escala mundial. Desta forma globalização designa ainda uma forma de gestão, totalmente integrada em escala mundial da grande firma multinacional.

Kenichi OHMAE - Nascido em 1943, é o mais conhecido dos gurus nipônicos. Dirigiu o escritório da McKinsey em Tóquio e lançou-se recentemente na consultoria a título individual. Formou-se em Física nuclear no MIT. Na década de 80, as suas obras incidiram sobre o pensamento estratégico nipônico e a emergência de três blocos econômicos: Europa, Estados Unidos e Pacífico. Na década de 90, o autor dedica-se à análise da globalização, tema que o celebrou. No seu último livro defende que são as regiões e não os Estados, as futuras fontes de crescimento econômico.

Bibliografia: The Mind of the Strategist (Penguin Business Library, 1983); Triad Power - The Coming Shape of Global Competition (Free Press, 1985); The Borderless World (Collins, 1990); The End of the Nation State (Free Press, 1995); e The Evolving Global Economy (HBS Press, 1995).



9. Administração Estratégica de Tecnologia.

O autor apresenta uma boa abordagem cronológica a respeito da evolução tecnológica nas empresas. Ele demonstra os três tipos indústrias: de baixa, média e alta tecnologia, relacionados aos lançamentos de novos produtos e, ainda, correlaciona o fluxo de caixa ao longo do tempo de três níveis de tratamento de inovações (Inovação incontrolada, inovação controlada e inovação controlada aliada ao aprimoramento do produto). Este discurso elucida o comportamento das empresas com relação à tecnologia e nos permite formar um bom modelo mental para tratamento da questão, melhorando a percepção sobre o tema. Outro ponto focado é a resistência a mudanças por grande parte dos administradores, fator que torna uma indústria obsoleta. Este artigo reafirma meu pensamento a respeito do tratamento cultural necessário para o sucesso das empresas. As estratégias sempre devem focar este ponto a fim de gerar ganhos, pois, quando esquecido, as perdas são vultosas.

PARIS, Wanderson S. **Administração Estratégica de Tecnologia**.
Resenha de: ANSOFF, I. H. – *Strategic Management of Technology – The Journal of Business Strategy* – Vol. 7, number 3 – Winter 1987. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Ansoff inicia seu artigo diferenciando a Primeira Revolução Industrial (PRI) da Segunda Revolução Industrial (SRI). Um motivo é que a natureza da SRI é diferente da PRI e outro motivo é que a evolução econômica/social/política/competitiva da SRI é mais complexa, menos previsível, mais surpreendente e de rápido desenvolvimento comparado a PRI. Na PRI as invenções eram pragmáticas, se o primeiro produto ou processo falhavam, eram refeitos à base de tentativa e erro até se obter uma configuração bem sucedida. Ou seja, era pouco fundamentada na teoria científica. A SRI é baseada na ciência. O processo inventivo explica porque as invenções funcionam e mostra o caminho para a introdução de invenções, fazendo com que a tecnologia evolua constantemente.

Alterações no direcionamento das indústrias ocorreram em quatro momentos distintos:

- i. A partir da virada do século, sob orientação dos empreendedores e criadores do direcionamento ao produto (produção em massa);
- ii. A partir dos anos 30, onde foi acrescentado o direcionamento ao Marketing juntamente com o direcionamento ao produto;
- iii. A partir dos anos 60, com um direcionamento estratégico para as indústrias de baixa e média tecnologia.
- iv. A partir de meados dos anos 80, com o direcionamento tecnológico para as estratégias no crescimento do número de indústrias de alta tecnologia (High-Tech).

"Uma das variáveis mais importantes é o controle do gerenciamento da evolução técnica das empresas".

O problema do controle tecnológico não surge nas indústrias de baixa tecnologia, mas sim na de média e alta. Estas compartilham o problema da proliferação do produto e nas de alta tecnologia há ainda o problema da substituição de tecnologia.

É possível verificar a proliferação de produto, quando uma indústria atinge a fase à qual demanda para os produtos de mais altas tecnologias começa a ser alterada para uma demanda de responsabilidade para outras necessidades de cliente. Quando tal troca acontece, uma estratégia promissora é reduzir a frequência de inovação tecnológica do produto e encher o período interino entre tecnologia avançada e outros tipos de melhorias de produto que são mais focalizadas nas necessidades do mercado. Já, no problema de substituição de tecnologia, quando uma nova tecnologia é introduzida na indústria, ameaça a sobrevivência de lideranças históricas. O fator mais importante é o tratamento com a transferência de tecnologia, pois, não só os produtos de uma empresa podem ficar obsoletos e sim a própria empresa.

Alguns gerentes são bons observadores na previsão de mudanças ambientais. Quando mudanças descontínuas acontecem, tais gerentes revisam os seus modelos rapidamente, e conduzem a empresa a



novos sucessos. O modelo de sucesso se torna um obstáculo ao progresso da empresa quando mudanças no ambiente ficam obsoletas.

“O modelo de sucesso se torna um obstáculo ao progresso da empresa quando mudanças no ambiente tornam-se obsoletas”.

Segundo o autor, existem algumas medidas que auxiliam a transformação da cultura e mentalidade dos gestores:

- i. Sistema de informações;
- ii. Análise e pensamento estratégico;
- iii. Recursos;
- iv. Sistema de planejamento estratégico;
- v. Sistema de administração de projetos;
- vi. Estrutura organizacional.

10. Implantação da Gestão Estratégica.

PARIS, Wanderson S. *Implantação da Gestão Estratégica*. Resenha de: ANSOFF, I. H., McDonnell – *Implanting Strategic Management – Prentice Hall – 1984*. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Aqui vemos alguns fragmentos de textos relacionados a transferência de tecnologia, estratégia corporativa e importância do fator cultural. Neles, o autor discorre sobre a turbulência ambiental das organizações e as formas de tratar as estratégias, interligando a agressividade das ações com o nível de turbulência.

Os planos de longo prazo foram adotados quando se acreditava que o futuro poderia ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado. No final da década de 50 e nos anos 60, Ansoff enfocou a análise ambiental no desenvolvimento da estratégia empresarial, com conceitos básicos sobre sinergia, análise do ambiente e, assim, surgiu o planejamento estratégico. O planejamento estratégico se apoiava na análise racional das ameaças e oportunidades do meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de estratégias de forma a maximizar a satisfação dos objetivos organizacionais.

Nas décadas de 70 e 80 surgem questionamentos a respeito da lógica daquilo que se convencionou chamar de "época" do planejamento estratégico, e alguns autores lançaram ao debate questões relativas a um novo arquétipo: o da gestão estratégica, que consiste na comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os níveis hierárquicos inferiores, esperando-se que as iniciativas da empresa sejam coerentes com essa orientação geral.

Ansoff abordou a escalada da turbulência do ambiente no século XX, afirmando que as firmas se encontram na incômoda situação em que o tempo disponível se tornou mais curto e o tempo necessário para uma resposta eficaz se tornou mais longo. Ansoff e McDonnell afirmaram que a potencialidade da administração de uma organização é determinada por cinco fatores que interagem mutuamente:

- a) Qualificação e mentalidade dos principais administradores;
- b) Clima e cultura organizacional;
- c) Estrutura de poder;
- d) Sistemas e estrutura organizacional; e
- e) Capacidade da administração geral para o trabalho de gestão.

Dessa forma, a administração estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças envolvendo o planejamento das potencialidades, procurando respostas em tempo real através da administração de questões estratégicas e gestão da resistência durante a implantação da estratégia.



Os autores destacaram, ainda, que a agressividade estratégica de uma organização está relacionada ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. O sucesso estratégico é alcançado pela otimização do potencial de desempenho, tendo como uma de suas premissas a necessidade de que a agressividade do comportamento da organização equipare-se à turbulência do ambiente. Eles identificaram cinco níveis de turbulência do ambiente e cinco níveis correspondentes de agressividade estratégica, apresentados no quadro abaixo:

Turbulência ambiental e agressividade estratégica

Nível	1	2	3	4	5
Turbulência	Repetitiva	Crescente	Mutável	Descontínua	Surpreendente
Agressividade de estratégica	Estável Baseada em precedentes	Reativa Gradativa Baseada na experiência	Antecipatória Gradativa Baseada em extrapolação	Empreendedora Descontínua Baseada no futuro esperado	Criativa Descontínua Baseada na criatividade

Na abordagem proposta, o potencial de desempenho é função também da capacidade de reação da organização frente à agressividade de sua estratégia. O que se observa dessa abordagem é que o ambiente no qual a organização está inserida e a capacidade da mesma em reagir às turbulências desse ambiente, influenciam nas decisões estratégicas. Dessa forma, ambientes com nível de turbulência entre 4 e 5, exigirão por parte da organização, uma agressividade estratégica empreendedora e criativa.

O reconhecimento dessa importância era esperado, uma vez que o planejamento estratégico é relacionado com a palavra estratégia, e essa, por sua vez, foi interpretada como algo pertencente à relação entre a empresa e seu meio, sugerindo que esta definição é diferente daquela de uso corrente em que estratégico é usualmente empregado como sinônimo de importante. Acredita-se, que justamente essa idéia de uso corrente, é um dos fatores, porém não o único, que faz com que o planejamento estratégico seja visto como algo importante pela organização.

11. O Negócio do Negócio Internacional é Cultura.

Hofstede trabalha a questão cultural dos negócios internacionais. Durante algum tempo a tendência foi a de se trabalhar com as organizações dissociadas de suas características culturais. No entanto, o autor aponta na direção do reconhecimento da identidade das nações, que se diferenciam em vários aspectos e que têm, cada vez mais, a consciência do significado de empreendimentos multiculturais entre suas empresas. Segundo The Economist, Geert Hofstede, de certa forma, inventou o conceito de diversidade cultural como uma disciplina da gestão, influenciando consideravelmente as implicações humanas e culturais da globalização, baseando as conclusões em pesquisas exaustivas e em inquéritos realizados a um número elevado de indivíduos. A maior contribuição dos estudos do autor foi o seu modelo cultural de cinco dimensões que existem em todas as culturas, mas que assumem um carácter diferente em cada uma delas. São elas: distância ao poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza e orientação para o longo prazo.

PARIS, Wanderson S. **O Negócio do Negócio Internacional é**

Cultura. Resenha de: HOFSTEDE, G. – *The Business of International Business is Culture – International Business Review – Vol. 3, number 1 – 1994.* Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>.

Acesso em: ___ / ___ / 2011.



A cultura é conceituada como sendo a programação coletiva do pensamento a qual distingue os componentes de uma categoria de pessoas de outras. Uma categoria de pessoas pode ser uma nação, uma região, grupos étnicos, homens ou mulheres, velhos ou jovens, uma classe social, uma profissão ou ocupação, um tipo de negócio, uma organização de trabalho ou parte dela ou toda uma família. Ao tratar as diferenças culturais das nações, o autor identifica cinco dimensões de culturas nacionais:

- a) **DISTÂNCIA DO PODER** – Todas as sociedades são diferentes, porém algumas são mais diferentes que outras. O comportamento de pessoas no trabalho é fortemente afetado por suas experiências anteriores na família e na escola. As desigualdades dentro de qualquer organização são inevitáveis, variando apenas, a forma como ele é distribuído.
- b) **INDIVIDUALISMO x COLETIVISMO** – Esta questão é diretamente proporcional ao nível de integração dos indivíduos inseridos em grupos. É possível perceber que quanto mais desenvolvida culturalmente uma sociedade, mais individualista ela é. Nas sociedades coletivistas estuda-se como fazer enquanto nas individualistas estuda-se como estudar.
- c) **MACHISMO x FEMINISMO** – Nos países eminentemente machistas as diferenças entre homens e mulheres são muito grandes, enquanto nas sociedades feministas existe maior igualdade entre homens e mulheres.
- d) **PREVENÇÃO ÀS INCERTEZAS** – Esta é a quarta dimensão encontrada. Aqui é tratada a tolerância das sociedades quanto a incertezas e ambigüidades, refere-se basicamente aos homens em busca da verdade. Incerteza tende a gerar ansiedade nas pessoas.
- e) **BAIXA ORIENTAÇÃO NORMATIVA x ALTA ORIENTAÇÃO NORMATIVA** – Quando os valores sociais e morais estão fortemente desenvolvidos em uma determinada nação, não há necessidade de alta orientação normativa. Como forma comparativa podemos citar alguns fatores: Brasil (6), Alemanha (14-15), USA (17).

Ao discorrer sobre os limites culturais das teorias da administração, Hofstede cita quatro exemplos: (a) Sistemas de avaliação da performance; (b) Administração por objetivos; (c) Administração estratégica e (d) Humanização do trabalho.

Quando se trata de categorias de pensamento Ocidentais e Orientais, uma das diferenças básicas entre elas é que no Oriente, uma qualificação não exclui a oposta, o qual é um elemento essencial da lógica Ocidental. No Oriente a busca pela verdade é irrelevante, pois não há necessariamente uma única e absoluta verdade.

A CULTURA não é limitada ao nível nacional. Culturas nacionais diferem ao nível de valores básicos, enquanto as culturas organizacionais diferem muito ao nível de práticas mais superficiais: símbolos, heróis e rituais. Os gestores criam os símbolos que constituem as práticas diárias dos funcionários da organização. Logo, os funcionários precisam adaptar seus valores pessoais às necessidades das empresas. As culturas organizacionais podem ser descritas a partir de seis dimensões independentes:

- (a) ***Cultura Orientada ao Processo x Cultura Orientada a Resultados***; Esta orientação está relacionada ao grau de homogeneidade da cultura organizacional, o grau de homogeneidade é uma medida da força da empresa.
- (b) ***Cultura Orientada ao Trabalho x Cultura Orientada ao Funcionário***; Quando a cultura organizacional é orientada para o trabalho, existe grande preocupação da empresa com o desempenho do funcionário, ao passo que na orientada para o empregado, há uma preocupação ampla com o bem-estar de seus funcionários.
- (c) ***Cultura Profissional x Cultura Provinciana***; Na profissional os funcionários, altamente educados, identificam-se primeiramente com sua profissão. Na outra, os funcionários derivam sua identidade da organização na qual trabalham.
- (d) ***Cultura de sistema Aberto x Cultura de Sistema Fechado***; Estilo de comunicação interna e externa adotada na empresa, bem como à facilidade com que as pessoas externas à empresa são admitidas ao seu convívio.
- (e) ***Cultura de Controle Rígido x Cultura de Baixo Controle***; Aqui, considera-se o grau de formalidade e pontualidade na organização.
- (f) ***Cultura Pragmática x Cultura Normativa***; Está relacionada ao grau de rigidez que a empresa trata com o ambiente, em especial com os clientes.



Hofstede licenciou-se em Engenharia Mecânica, mas acabou por seguir uma vertente completamente diferente, optando por fazer um doutoramento em Psicologia. No seu longo currículo inclui o cargo de psicólogo-chefe na IBM e diversos outros cargos em institutos de pesquisa nas áreas da antropologia e da gestão internacional.

12. Cultura Organizacional Brasileira.

PARIS, Wanderson S. **Cultura Organizacional Brasileira**. Resenha de: AIDAR, M., BRISOLA, A., PRESTES MOTTA, F. & WOOD JR., T. – *Cultura Organizacional Brasileira* – In: T. Wood (Ed.) *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas – 1995.. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Os autores promovem uma análise histórica da formação cultural brasileira relacionando alguns valores e padrões de comportamento observados nas organizações locais. Nos últimos anos, as economias brasileira e mundial têm sofrido mudanças importantes. No ambiente externo, multiplicam-se fusões, aquisições, terceirizações e alianças estratégicas. No ambiente interno das empresas, continuam os esforços por

processos mais eficientes e pela adoção de sistemas de gestão mais modernos. A busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a compreensão das culturas envolvidas, neste caso, com a cultura organizacional brasileira.

Segundo os autores, no Brasil, os trabalhos que envolvem cultura organizacional têm sido muito influenciados pela corrente generalista americana. Deve-se estar sempre atento para não cair na armadilha do etnocentrismo; ou seja, de utilizar como referencial teórico seu próprio ponto de vista, de considerar seu modo de viver, de fazer as coisas e perceber o mundo como sendo a forma correta. O método antropológico requer uma ruptura radical com a crença de que existe um centro do mundo, ou de que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras. Somente o contato com outras culturas nos permite reconhecer efetivamente nossa própria cultura e compreender como ela condiciona nossa percepção de mundo. Na hipótese da convergência, os princípios administrativos independem do contexto cultural, as práticas administrativas estão cada vez mais assemelhadas e as organizações e sociedades cada vez mais parecidas. Porém, estudos têm revelado que conhecer melhor e respeitar a cultura local pode revelar uma grande vantagem para a corporação. São citadas no trabalho, três posturas possíveis: etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica.

O início da colonização do Brasil foi marcado por um ambiente de quase intoxicação sexual, onde as índias se entregavam em troca de qualquer objeto diferente por idealizar os colonizadores como sendo deuses. Já os negros trouxeram alegria e sociabilidade cativantes, ao contrário dos índios (introvertidos e ensimesmados). A miscigenação de raças formou uma sociedade hierarquizada, imposta pelos colonizadores às outras etnias. No Brasil, a igualdade legal esconde ou tenta esconder a profunda desigualdade social e moral existente no país. Ao distinguir o mundo da casa do mundo da rua, os autores fazem algumas observações interessantes. No amplo simbolismo da casa em nossa sociedade, verificamos que algumas escolas, instituições e empresas de porte menor são chamadas de casas, logo, vemos os padrões como pais e os funcionários como filhos. Outro fato interessante é a esperança de que os pais enriqueçam e quando isto não ocorre, este fica desprestigiado perante a família. Neste caso, respeito, dignidade e honestidade parecem não contar muito. Já o jeitinho brasileiro pode ser traduzido como uma busca de conciliação, de saída amistosa; ou, como um sintoma de não termos leis, regras e normas adequadas a nossa sociedade. Do ponto de vista cultural, normalmente, o jeitinho envolve um lado flexível, engenhoso e criativo do povo brasileiro.

A cultura organizacional é evidenciada a partir do inter-relacionamento entre diferentes culturas e sucesso empresarial. A formatação de um modelo de gestão empresarial requer compreensão dos contextos sociais e culturais do país hospedeiro. Em função disto, espera-se que formulações mais amplas possam ser empreendidas por autores brasileiros no intuito de promover análises mais ricas sobre a realidade de nossas organizações.



13. Inovação e Tecnologia da Informação nas Multinacionais.

O autor apresenta, uma boa abordagem sobre a expansão internacional e acúmulo de tecnologia nas multinacionais enfocando as inovações e aprendizagem intrafirmas e interfirmas. Segundo ele, cadeias e agrupamentos geográficos de firmas são características particularmente importantes no conhecimento de economia dirigida. Empresas tem encontrado maior necessidade de trabalhar com outras empresas em alianças baseadas em tecnologia. Os custos de pesquisa e desenvolvimento

(P&D) estão subindo drasticamente e com as fusões este custo é dividido. Enquanto isso, como os consumidores se tornam mais sofisticados e os bens que eles exigem são mais complexos, P&D está tendo que trabalhar com alta tecnologia. Um número cada vez maior de empresas multinacionais está se tornando "corporação de multitecnologia", se localizando ao redor dos centros de excelência em países diferentes. Pode ser útil distinguir entre alianças, que essencialmente envolvem uma troca de conhecimentos e cooperação ativa no processo de aprendizagem. Outro tema abordado diz respeito ao investimento direto no exterior (IDE). Este depende da situação da região no sistema nacional. Podem-se identificar localizações que tendem a atrair a maior parte de desenvolvimento de tecnologia doméstica ou estrangeira e ter um alcance muito maior de especialização tecnológica.

PARIS, Wanderson S. *Inovação e Tecnologia da Informação nas Multinacionais*. Resenha de: CANTWELL, J. – *Innovation and Information Technology in MNE – Charter 16*. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Cantwell inicia este capítulo, abordando as quatro linhas de investigação sugeridas por Dunning e Vernon que se tornaram o assunto de extensa pesquisa recente. Primeiro, o Método do Ciclo do Produto (MCP) oferece uma informação de como caminhos de internacionalização podem ser abertos pela criatividade tecnológica de firmas em um centro de inovação. Algumas o impacto tecnológico em firmas nativas em presença local de companhias estrangeiras que desfrutaram superioridade tecnológica e processo com níveis mais altos de produtividade, uma aproximação que ele estendeu como um todo do REINO UNIDO para a Europa. Terceiro, um tema crucial relatado em ambos os trabalhos era a associação do IDE com "gaps" tecnológicos entre países, e como o IDE deve atuar na redução destes gaps e permitir o nivelamento. Finalmente, o IDE é mais fácil de atrair e ter efeitos mais favoráveis em uma maior inovação das empresas locais, conduzindo a um crescente interesse na capacidade das corporações e na empresa como um nível de análise paralelo do país ou dos níveis de produto.

Uma razão pela qual a definição restrita de tecnologia como um conceito de engenharia era tão literalmente aceita na literatura das MNEs e inovações era que MNEs eram consideradas como sendo diferentes de outras empresas apenas por seu papel na transferência ou difusão de tecnologia internacional. Em comparação com a literatura tradicional em MNEs e transferência de tecnologia, algumas novas discussões de MNEs e atividades inovadoras começaram a achar conveniente apresentar uma visão mais ampla de tecnologia, embora a medida de tecnologia continue contando com procurações definidas, como despesa de P&D ou contas de patente. A nova aproximação para MNEs e inovação utilizou uma visão evolutiva da empresa e da indústria, e examinou a acumulação de tecnologia dentro das cadeias internacionais de MNEs como um caminho-dependente no processo de aprendizagem da corporação.

O termo 'acúmulo tecnológico' resume a visão de que o desenvolvimento dentro de uma empresa é um processo acumulativo. Quer dizer, a criação de tecnologia nova será entendida como um processo gradual e diligente de ajuste e refinamento ininterrupto, como métodos produtivos novos são testados e são adaptados sob a luz de experiência. Em qualquer firma, há uma interação ininterrupta entre a criação de tecnologia e seu uso em produção. Por isto, embora seja provável que um grupo de firmas em uma determinada indústria tenha linhas semelhantes de desenvolvimento tecnológico (semelhanças que podem ser aumentadas por projetos de colaboradores de P&D, por utilizar os resultados de pesquisa publicamente fundada, e por imitação), o caminho tecnológico atual é até certo ponto sem igual e diferenciado. A aquisição de novas habilidades e a geração de capacidade tecnológica nova, parcialmente incorporada em nova planta e equipamento, deve ser uma meta de toda firma em uma indústria de oligopólio, quando se procura manter e aumentar seus lucros. Até mesmo, onde nova tecnologia é adquirida de fora da firma, deve ser adaptada gradualmente e integrada com seus métodos de produção existentes. Quando a produção é localizada em uma área que se é um centro de inovação de interesse da indústria, a firma pode



ganhar acesso para pesquisar instalações que permitem estender a criação de tecnologia. Em anos recentes, acúmulo tecnológico foi frequentemente organizado em cadeias internacionais, ou em outras palavras, MNEs integradas. Hoje elas se tornaram os organizadores globais de sistemas econômicos, inclusive sistemas para desenvolvimento tecnológico aliado em partes diferentes do mundo.

A avaliação do papel do crescente acúmulo tecnológico e aprendizagem dentro da MNE foi facilitada pela recente tendência das MNEs em estabelecer cadeias internacionais para apoiar este processo. Estas cadeias são de dois tipos. Primeiro, é a cadeia de produção internacional e instalações de P&D internacionais organizadas dentro das MNEs. Tais cadeias são o resultado lógico da troca por MNEs longe de investimentos dos mercados locais orientados para estratégias internacionalmente integradas que começaram nos anos 60. Segundo é a cadeia interfirmas nas quais as MNEs crescentemente participam. Estes incluem o número crescente de alianças estratégicas entre competidores da MNE, e uma maior variedade de cadeias locais que unem os afiliados da MNE com os seus fornecedores e clientes. Na formação de uma cadeia de aprendizagem tecnológica e pesquisa a localização de P&D pode estar novamente sujeita a forças que apontam para centralização ou descentralização. Por um lado, P&D crescentemente é puxado aos principais centros de excelência, em clusters, sempre os melhores pesquisadores e times de produção mais qualificados. Isto tende a aumentar a concentração local de P&D. Por outro lado, como parte do mesmo processo alguns projetos de P&D podem ser mudados do país sede para centros estrangeiros importantes, que contribuem para a descentralização.

O significado crescente de inter-relacionamento tecnológico e fusão é um aspecto que foi descrito como um novo paradigma técnico-econômico. Neste contexto este paradigma é um sistema de atividade científica e produtiva baseado em um agrupamento difundido de inovações que representam uma resposta para um jogo relacionado de problemas tecnológicos e confiam em um jogo comum de princípios científicos e em métodos organizacionais semelhantes. O paradigma velho estava baseado em tecnologias relacionadas à energia e óleo, e em produção de massa com suas economias de escala e P&D especializado.

14. Mistura cultural no Desenvolvimento de Recursos Humanos

PARIS, Wanderson S. *Mistura cultural no Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Resenha de: GRAEN, G. B. & WAKABAYASHI, M. – *Cross-cultural Human Resources Development: Japanese Manufacturing Firms in Central Japan and Central U.S. States*. – In: TREVOR, M. *International Business and the Management of the Change*. – 1991. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Aqui é abordado um importante aspecto relacionado ao estilo gerencial de uma empresa. Uma empresa, ao se estabelecer no exterior, entra em contato com uma cultura diferente, com todas as suas peculiaridades. E uma terceira cultura organizacional, de caráter híbrido, é gerada na nova planta, produto da cultura organizacional da companhia e da cultura organizacional do país que recebe a empresa. O estilo gerencial será justamente a ferramenta utilizada pela empresa para efetivar esta adaptação e adequação para que a empresa não se perca no meio de tantas variáveis e novas situações no processo de

internacionalização. O trabalho dos autores foi bem consistente, envolvendo uma grande pesquisa com dezesseis empresas, o que lhes permitiu a construção de um modelo de transferência de tecnologia em estágios bem definidos. Explanaram também, sobre a transferência das funções da administração estilo Japonês.

Os autores iniciaram os seus trabalhos a partir de uma pesquisa realizada com dois grupos de companhias (o primeiro composto de dez empresas japonesas operando no Japão, para identificar-se como estavam globalizando seus negócios, e o segundo com seis fábricas japonesas operando nos Estados Unidos.), no qual apresentam um modelo de transferência tecnológica baseado em cinco etapas:

Inicia-se pela Etapa Preliminar, onde técnicos experientes e habilitados são contratados como iniciantes do processo de aprendizado cultural cruzado e também como agentes para alcançar os objetivos da transferência tecnológica. São os primeiros candidatos a se tornarem futuros líderes de equipe. Na maior



parte das plantas pesquisadas este pessoal, também chamado de grupos de vanguarda, foi recrutado de seis a doze meses antes do grupo sem habilidades, e principalmente através de escritórios de serviço de contratação locais. Eles foram enviados ao Japão para um treinamento no chão-de-fábrica para desenvolvimento de habilidades, trabalhando lado a lado com seus colegas japoneses. Os orientadores japoneses nestas plantas foram selecionados com base na sua experiência, conhecimento e habilidade de comunicação. Foi enfatizado aos orientadores que a proficiência em inglês por si só não era essencial para a orientação, mas antes disto, a habilidade em responder às questões dos colegas americanos utilizando todos os meios de comunicação, inclusive a não-verbal e métodos com lápis e papel. Também aspectos da cultura americana enfatizando as formas de comportamento e de fazer negócios foram apresentadas.

A seguir vem a Segunda Etapa, onde os "trainees" americanos foram enviados às plantas japonesas para treinamento. Durante este período estiveram metade do tempo em sala de aula, e a outra metade trabalhando no chão de fábrica com seus colegas japoneses, em linhas de produção iguais ou similares às instaladas nos E.U.A. Este período durou em média de dois a três meses. Os "trainees" americanos foram estimulados a observar e discutir todos os aspectos da cultura de trabalho na planta japonesa. Os principais foram: o trabalho em equipe, a cooperação mútua, a limpeza no ambiente de trabalho, a mentalidade voltada para a qualidade, o serviço orientado para o cliente, as políticas e filosofia da empresa. Além disto, foram apresentadas as práticas japonesas como: CCQ - Círculo de Controle de Qualidade, Kaisen - Melhoria Contínua e Sugestão e o sistema Kanban. Foi enfatizado que o propósito de treinar os americanos a respeito da cultura de trabalho era proporcionar entendimento de como as coisas eram feitas nas plantas japonesas e porque elas eram feitas daquela forma.

Na fase seguinte, Terceira Etapa, as linhas de produção foram estabelecidas nas plantas americanas. Foi enviado o orientador que atuou nas plantas japonesas aos E.U.A. para funcionar como elemento-chave no desenvolvimento dos grupos de trabalho. Em algumas companhias, técnicos habilitados, engenheiros e pessoal gerencial foram também enviados para as plantas americanas a fim de auxiliarem as equipes no início da operação das linhas de produção. Os principais objetivos deste estágio foram o estabelecimento das habilidades básicas e o conhecimento necessário para operar as novas linhas de produção em um ambiente industrial e sócio cultural diferente. Também importante, foi o desenvolvimento da liderança nos "trainees" americanos. Simultaneamente a transferência de profissionais e máquinas do Japão, iniciou-se nesta fase o recrutamento de pessoal não habilitado. Este seguiu um padrão bem definido envolvendo testes escritos (com lápis e papel), entrevistas, verificação de referências e exame médico. Em todas as plantas a seleção de pessoal foi considerada o início da socialização organizacional, em termos da empresa e cultura de trabalho.

Na Quarta Etapa, aqueles que foram treinados nas plantas japonesa e americana tornaram-se líderes de grupo e começaram então a montar seu próprio grupo de trabalho através da contratação de novos membros. Cada pessoa contratada era submetida a um rigoroso programa de treinamento e também se esperava que desenvolvesse perícia nas atividades do trabalho, sob a orientação do líder de grupo. Uma das responsabilidades mais importantes do líder de grupo era decidir que tipo de treinamento no chão-de-fábrica cada membro do grupo devia receber, bem como que tipo de trabalhos eventuais devia executar. Também os orientadores japoneses e técnicos ajudavam os membros dos grupos a adquirirem as habilidades e conhecimentos necessários, afim de que pudessem se desenvolver e assumir responsabilidades múltiplas no grupo. Ao mesmo tempo em que este processo de desenvolvimento de habilidades evoluía, os membros do grupo foram expostos aos aspectos da cultura de trabalho diferenciada presente nas plantas. Em resumo, neste estágio os líderes de grupo foram responsáveis pela socialização dos novos empregados em membros do grupo.

Na Etapa Final (Etapa da Eficiência do Grupo), os orientadores japoneses retornaram ao Japão. Os grupos de trabalho nas plantas americanas já haviam se transformado em grupos autoconfiantes, através do líder de grupo. Era importante nesta fase que a gerência e a engenharia continuassem dando suporte aos grupos. Esperava-se que toda infraestrutura fosse fornecida para o líder de grupo, em torno do qual o trabalho era organizado. Nas plantas japonesas o líder de grupo tem autoridade delegada pela gerência nas áreas de produção, manutenção e desenvolvimento e utilização de recursos humanos. Desta forma, os líderes de grupo são responsáveis pela alta qualidade do produto no tempo e orçamento previsto e por manter o grupo de trabalho coeso.



Assim, a transferência de tecnologia entre culturas muito distintas não pode ser efetivada sem a detalhada organização das atividades e dos recursos humanos. Estruturas organizacionais adequadas devem ser desenvolvidas para apoiar novas habilidades, novos padrões de comportamento, uma nova cultura de trabalho e novos grupos de pessoas. Desta forma, o desenvolvimento organizacional pode prover um ambiente possível para a prática do conceito de grupo, tornando-se um importante elemento na facilitação da transferência cultural e dos sistemas de produção do Japão para os E.U.A.

Os autores, apresentam e discorrem também, sobre as sete áreas funcionais associadas ao estilo Japonês de Administração. São elas:

- (a) Funções de treinamento e desenvolvimento;
- (b) Programas de bem estar social;
- (c) Funções de relacionamento humano;
- (d) Comunicação organizacional;
- (e) Tratamento igualitário;
- (f) Participação funcional; e
- (g) Confiança Organizacional.

Nas unidades estabelecidas no exterior, irão trabalhar em conjunto pessoas oriundas da matriz e do próprio país hospedeiro, cada grupo acostumado com determinada maneira de executar as tarefas. Para que o pessoal local se disponha a alterar suas maneiras e métodos de trabalho, deverão receber um esclarecimento e treinamento a respeito de como as coisas serão conduzidas na nova situação. As pessoas do país da filial estão habituadas à cultura organizacional característica de seu país. Para evitar conflitos e falta de motivação o corpo diretor deverá objetivar uma cultura híbrida que contemple o máximo de sinergia entre os grupos.

15. Gerência Internacional de Recursos Humanos no Contexto da Globalização.

O texto promove um ensaio partindo de uma revisão bibliográfica para justificar a importância do gerenciamento internacional de recursos humanos e em seguida parte para o delineamento do perfil necessário aos profissionais desta área. Este trabalho ficou um pouco prejudicado em função da falta de uma definição de limite de contorno, ou seja, a que tipo de empresas ela se refere? Os conceitos e afirmações servem para qualquer tipo de empresa? É possível afirmar que foi um ensaio bibliográfico bem montado e traz algumas abordagens interessantes de outros autores, porém, como trabalho científico é fraco.

PARIS, Wanderson S. *Gerência Internacional de Recursos Humanos. Resenha de:* KILIMNIK, Z. M. – *Gerência Internacional de Recursos Humanos no Contexto da Globalização.* – In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional.* – São Paulo: Atlas – 1999 – p. 253-273. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com.br>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

O tema é iniciado com uma abordagem sobre a importância da globalização da economia e das corporações transnacionais. As TNCs podem gerar efeitos positivos nas nações hospedeiras por meio de seus investimentos em capital humano:

- (a) Podem oferecer um tipo de treinamento a seus funcionários que eles não receberiam em circunstâncias normais; e
- (b) Oferecem oportunidades mais sofisticadas de emprego, estimulando os potenciais empregados a investirem em treinamento e em educação para que aproveitem tais oportunidades.



Ao focalizar a importância dos Recursos Humanos e de seu desenvolvimento no contexto da globalização verifica-se que na era da globalização, duas forças aparentemente conflitantes estão presentes no trabalho: visão e pensamento global versus perspectiva local e integração global versus diferenciação local. As corporações confirmam a realidade dessas duas forças dinâmicas, na medida em que procuram se tornar competitivas globalmente e, ao mesmo tempo, ser bem sucedidas em cada localidade que operam.

A internacionalização da produção afeta a gestão dos funcionários de uma organização de diversas maneiras. Pode-se afirmar que a gerência torna-se crescentemente complexa e sua perspectiva torna-se mais ampla e, ainda, a Gerência Internacional de Recursos Humanos não apenas acarreta problemas e dificuldades como também mudanças qualitativas e a modernização das práticas existentes. O ambiente atual da internacionalização de negócios encoraja a transferência de pessoal com o objetivo de desenvolvimento organizacional. Tem crescido o valor de se ter um time apto a operar em diferentes culturas e essa equipe precisa adquirir habilidades de negociação, gerência e interpretação de uma variedade de situações.

Ao comparar a Gerência Doméstica (GD) com a Gerência Internacional de Recursos Humanos (GIRH), verificamos que a segunda possui um maior número de funções e que estas são mais heterogêneas, em função dos programas para os diversos países envolvidos. Exige também um maior envolvimento com a vida pessoal dos empregados, pois os expatriados precisam de um assessoramento mais intenso. As ênfases se diferem num processo evolutivo. Num primeiro momento o foco no expatriado é função vital e com o passar do tempo faz-se necessária uma preocupação maior com a seleção, treinamento e desenvolvimento local para a substituição do primeiro. A GIRH sofre maior influência externa em função do tipo de governo e da situação da economia nos diversos países. Neste contexto, Morgan apresenta um modelo com três dimensões:

- (a) Funções básicas de captação, alocação e utilização de empregados;
- (b) O país hospedeiro, o país de origem e outros países que podem ser fornecedores de trabalho ou capital; e
- (c) Os empregados locais, os expatriados e os de outros países.

Estes aspectos são avaliados de acordo com a perspectiva, escopo e atividades de exposição ao risco. Após as análises anteriores, é possível afirmar que as diferenças estão baseadas em pelo menos seis aspectos importantes:

- Desempenho de mais funções e atividades;
- Necessidade de adoção de uma perspectiva mais ampla;
- Demanda de maior envolvimento com a vida pessoal dos empregados;
- Diferentes grupos de empregados e diferentes contextos culturais;
- Maior sujeição ao risco; e
- Maior número de pressões ambientais.

Referenciando o fator estratégico, a autora afirma que abordagens mais recentes apontam para o foco nas competências, ativos invisíveis e capacidades organizacionais como fatores-chave que influenciam o sucesso no longo prazo em mercados globais. No momento atual, o controle estratégico, a integração, a adaptação e os limites organizacionais, se apresentam como os principais desafios nas mudanças de RH. Três competências são particularmente importantes para uma firma global:

- (a) Aprendizagem organizacional, através das habilidades tecnológicas e de marketing;
- (b) Melhoramento contínuo, envolvendo qualidade, custo e logística; e
- (c) Cultura competitiva, focalizando a energia das pessoas para dentro da empresa.

Agora, os executivos de RH necessitam aprender acerca dos fundamentos de competição globalizada; a existência de “distância cultural” não significa automaticamente que as práticas de RH não possam ser transferidas; o entendimento de como os principais competidores planejam e executam sua estratégia global de RH, quais instrumentos e métodos usam para construir suas competências organizacionais e que tipo de implicações podem resultar de suas ações.



Para Marquardt e Engel (1993), os desafios para o profissional de DRH no contexto da globalização são:

- Preparar indivíduos e organizações para serem tanto global como localmente focalizados;
- Prover suporte e um ambiente de aprendizagem de longo prazo para que os empregados fiquem tranquilos em relação ao crescente volume de informações globais;
- Demonstrar o poder do DRH internacional na melhoria da produtividade da força de trabalho, desempenho, efetividade de custos e eficiência;
- Monitorar a acelerada taxa de mudança e o ambiente mais incerto de negócios gerados pela economia global;
- Envolver DRH nos níveis estratégicos da corporação global;
- Reconhecer as expectativas dos clientes globais em termos de qualidade, serviço e produto para determinar as necessidades e objetivos dos programas de DRH;
- Identificar os recursos e metodologias culturalmente apropriados dentre o vasto e crescente conjunto de instrumentos, tecnologias, métodos, teorias e programas de DRH;
- Responder à crescente diversidade de todos os níveis da força de trabalho, tanto nos EUA como em todo o mundo;
- Desenvolver alta capacidade e flexibilidade nos dirigentes na medida em que eles atuem internacionalmente;
- Adaptar as regras e processos do DRH para que eles se adaptem aos ambientes global e local;
- Monitorar indivíduos para que eles adotem posições apropriadas na arena global de DRH; e
- Construir conhecimento, experiência e sucesso sobre DRH em todo o mundo.

Dentre as principais tendências do desenvolvimento internacional de RH podemos citar alguns autores. Para Porter (1990), a função de RH deve ser um fator central, estratégico, na formação da organização e seu conseqüente ingresso na arena global. Para Enderwick (1993), embora os gerentes reconheçam a importância da função de RH, sua integração com a estratégia corporativa é muito mais uma exceção do que uma regra. Segundo Pucik, Thichy e Barnett (1992), as empresas que têm se globalizado com mais êxito compartilham características importantes, dentre elas: o papel de RH tem forte apoio da alta gerência e muitos outros aspectos da cultura influenciam o êxito do processo de globalização.

16. Transnacional: O Modelo Organizacional Emergente.

PARIS, Wanderson S. *Transnacional: O Modelo Organizacional Emergente*. Resenha de: BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. – *Transnacional: O Modelo Organizacional Emergente* – In: *Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional*. – Tradução de Maria Cláudia Santos R. Ratto. – São Paulo: Makron Books – 1992. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: ___ / ___ / 2011.

Bartlett e Ghoshal defendem que o desenvolvimento e difusão de conhecimento dependem das diferentes aproximações organizacionais de companhias: multinacional, global, internacional e transnacional. Segundo eles, em multinacionais, o conhecimento é desenvolvido e retido dentro de cada unidade; em companhias globais, o conhecimento é desenvolvido e retido na matriz (centro principal de P&D); em companhias internacionais, o conhecimento é desenvolvido na matriz e é transferido a unidades ultramarinas; e finalmente, em TNCs, é desenvolvido em

conjunto e é compartilhado pelo mundo inteiro. O trabalho é interessante, porém um pouco confuso. A idealização de uma Corporação Transnacional pareceu ser utópica em alguns momentos. Como promover uma centralização flexível? É possível administrar a criação de uma diferenciação sistemática de papéis e responsabilidades em partes diferentes da organização? Num modelamento teórico é rico, porém de difícil diferenciação num enfoque prático.



Foram pesquisadas nove companhias e todas elas reconhecem implicitamente a necessidade de gerenciar simultaneamente eficiência, receptividade e conhecimento. Estes dilemas resultaram da maneira como as companhias configuravam seus bens e recursos, atribuíram papéis às suas unidades no exterior e difundiam o conhecimento dentro da companhia. Verificaram que a companhia internacional tem melhores condições de alavancar o conhecimento e as aptidões da companhia-mãe. Mas, seu sistema operacional e a configuração de seus recursos tornam a empresa menos eficiente do que a companhia global, e menos receptiva do que a companhia multinacional. A companhia transnacional redefine o problema em termos bastante diferentes. Ela busca eficiência, não pela eficiência em si, mas como meio de alcançar competitividade global. Ela reconhece a importância da receptividade local, mas como ferramenta para obter flexibilidade nas operações internacionais. As inovações são vistas como resultado de um processo maior de aprendizado organizacional que engloba todos os membros da companhia.

Debaixo de cada um dos modelos tradicionais de gerenciamento mundial encontram-se algumas suposições implícitas sobre qual é a melhor maneira de alcançar posições globais competitivas. A companhia global assume que a escala e a resultante liderança de custo são as principais fontes de vantagem competitiva; a companhia multinacional vê a diferenciação como a principal maneira de aprimorar o desempenho; e a companhia internacional espera usar as inovações, criadas na matriz para reduzir custos, aumentar a receita ou ambos. Certos recursos e aptidões são mais bem centralizados dentro da operação do país de origem, não apenas para realizar economias de escala, mas também para proteger certas competências fundamentais e permitir supervisão da administração da corporação. A centralização flexível complementa os benefícios das economias de escala com as vantagens dos baixos custos e pronto acesso a recursos escassos. A distribuição dos bens e recursos na transnacional é mais bem representada como uma rede integrada.

Na organização global, espera-se que as vantagens de custo e qualidade da eficiência global proporcionem valor suficiente para que os clientes abram mão de diferenças idiossincráticas nas preferências e aceitem produtos padronizados. Na organização multinacional, assume-se que a personificação de produtos e estratégias para cada mercado nacional compense os custos mais altos que possam advir. A organização internacional estabelece-se no meio do caminho, permitindo que as operações locais escolham em um menu seus produtos e processos, modificando-os talvez em pequenos detalhes para adequá-los às condições locais. Nas indústrias transnacionais a necessidade de receptividade é complexa. Os clientes demandam produtos diferenciados, mas com a mesma alta qualidade e baixo custo dos produtos globais padronizados. A transnacional adquire receptividade criando flexibilidade multinacional de várias maneiras e cria uma diferenciação sistemática de papéis e responsabilidades em partes diferentes da organização. Tradicionalmente, tanto as companhias globais como as internacionais, dependem de um processo central para a criação e exploração das inovações. As multinacionais, por outro lado, dependem intensamente das inovações locais. Os gerentes das companhias transnacionais abordam a administração das inovações e o aprendizado de forma bastante diferente. Reconhecem que as demandas e oportunidades ambientais variam muito de país para país. Alguns ambientes, certas tecnologias são mais avançadas que outras.

As potencialidades da transnacional são também a fonte de seus problemas. A configuração de bens distribuída e especializada, a diversidade de papéis e responsabilidades organizacionais e a multiplicidade de processos de inovação e aprendizado podem levar a fragmentação e dissipação interna. Para que este tipo de organização funcione, a direção precisa ordenar forças igualmente poderosas de integração e unificação. Os atributos da transnacional são internamente consistentes e reforçam-se mutuamente; a configuração da rede integrada, a diferenciação dos papéis e responsabilidades das subsidiárias e o gerenciamento simultâneo de vários processos de inovação formam coletivamente um sistema organizacional integrado e viável.

As mudanças na estrutura e nos relacionamentos influenciam os processos administrativos de uma companhia. À medida que as empresas desenvolvem capacidade mais multidimensional, as diferenças entre tarefas e papéis amplificam a diversidade de perspectivas administrativas. A volatilidade do ambiente externo aumenta a necessidade de processos flexíveis de coordenação. A transnacional exige processos de coordenação altamente flexível para conviver tanto com mudanças a curto prazo nos papéis atribuídos como com realinhamentos a longo prazo das responsabilidades básicas e das linhas de subordinação. A companhia transnacional elabora um portfólio de processos de coordenação que inclui centralização (tomada de decisão substantiva por parte da alta cúpula administrativa), formalização (institucionalização de



sistemas e procedimentos para guiar as escolhas) e socialização (criação contexto de propósitos, valores e perspectivas comuns entre gerentes para influenciar seu julgamento).

Os processos de administração transnacional de duas maneiras significativas. Primeiro, a confiança no controle tende a desaparecer à medida que sistemas e práticas unidimensionais forem suplementados por novos mecanismos de coordenação. Segundo, os processos são gerenciados de forma diferente, não apenas de acordo com cada problema, mas também de acordo com cada atividade e unidade organizacional. Um pré-requisito fundamental para a integração normativa que a transnacional procura é um sofisticado sistema de administração dos recursos humanos. A transnacional usa sistemas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento e de administração do plano de carreira para ajudar os indivíduos a conviverem com sua diversidade e complexidade.