

**PANKAJ GHEMAWAT**

# REDEFININDO ESTRATÉGIA GLOBAL

CRUZANDO FRONTEIRAS  
EM UM MUNDO DE DIFERENÇAS  
QUE AINDA IMPORTAM



REDEFININDO  
ESTRATÉGIA  
GLOBAL

**Pankaj Ghemawat** é titular da cátedra Anselmo Rubiralta de Estratégia Global na IESE Business School e da cátedra Jaime and Josefina Chua Tiampo de Administração de Empresas (criada) na Harvard Business School (HBS), a Escola de Administração de Harvard.

Seu foco atual de ensino e pesquisa está em globalização e estratégia. O autor desenvolveu um curso de Mestrado em Administração de 30 encontros e escreveu mais de 50 artigos de caso sobre o tema, incluindo "Regional Strategies for Global Leadership," que ganhou o prêmio McKinsey de melhor artigo publicado na *Harvard Business Review* em 2005. Outras revistas em que ele recentemente publicou artigos relacionados à globalização são *Foreign Policy*, *Industrial and Corporate Change* e *Journal of International Business Studies*. Ele é um dos 10 autores de estudos de caso de melhor vendagem na HBS. Ghemawat também é autor de vários livros influentes sobre administração de empresas, como *Commitment*, *Games Businesses Play* e *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*, publicado no Brasil pela Bookman Editora.



G412r

Ghemawat, Pankaj

Redefinindo estratégia global: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam / Pankaj Ghemawat ; tradução Roberto Cataldo Costa. - Porto Alegre : Bookman, 2008. 272 p. : il. p&b ; 23 cm.

ISBN 978-85-7780-133-6

I. Administração - Empresa - Estratégia. I. Título.

CDU 658.012.2

**PANKAJ GHEMAWAT**

**REDEFININDO  
ESTRATÉGIA  
GLOBAL**

**CRUZANDO FRONTEIRAS  
EM UM MUNDO DE DIFERENÇAS  
QUE AINDA IMPORTAM**

**Tradução:**

**Roberto Cataldo Costa**

**Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:**

**Cassio Sclovsky Grinberg**

**Mestre em Marketing pelo Programa de Pós-Graduação  
em Administração da UFRGS**

**Professor da Faculdade de Comunicação Social da PUC-RS**



2008

Obra originalmente publicada sob o título  
**Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a  
World Where Difference Still Matters**

ISBN 978-1-59139-866-0

Original work Copyright © 2007 Harvard Business School Publishing Corporation.  
Publicado conforme acordo com a Harvard Business School Press.

Capa: *Gustavo Macri*

Leitura final: *Renato Merker*

Supervisão editorial: *Arysinha Jacques Affonso*

Editoração eletrônica: *Techbooks*

Reservados todos os direitos de publicação em língua portuguesa à  
ARTMED<sup>®</sup> EDITORA S.A.  
(BOOKMAN<sup>®</sup> COMPANHIA EDITORA é uma divisão da ARTMED<sup>®</sup> EDITORA S.A.)  
Av. Jerônimo de Ornelas, 670 - Santana  
90040-340 - Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3027-7000 - Fax: (51) 3027-7070

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na Web e outros), sem permissão expressa da Editora.

SÃO PAULO  
Av. Angélica, 1.091 - Higienópolis  
01227-100 - São Paulo - SP - Brasil  
Fone: (11) 3665-1100 - Fax: (11) 3667-1333

SAC 0800 703-3444

IMPRESSO NO BRASIL  
*PRINTED IN BRAZIL*

*À Anuradha*

*Que me ajudou a entender que globalização  
não quer dizer esquecer de onde eu sou*

# Agradecimentos

**P**or detrás deste livro está uma trajetória pessoal, desde uma cidadezinha na Índia, ao estado norte-americano de Indiana, de volta à Índia, depois, a Cambridge, Massachusetts, e, mais recentemente, a Barcelona. Profissionalmente, comecei a trabalhar nas idéias que estão neste livro em meados da década de 80, pouco depois de me tornar professor da Escola de Administração de Harvard, quando escrevi uma primeira peça analítica sobre estratégia global com Mike Spence, um dos orientadores de minha tese.

Meu interesse em imbuir meu trabalho sobre estratégia de uma perspectiva além-fronteiras foi ainda mais aguçado por um estudo sobre a competitividade da Índia, que Mike Porter e eu realizamos em meados dos anos 90 para a Confederação das Indústrias da Índia. Pouco tempo depois, tive a sorte de assumir a disciplina de Estratégia Global e Administração antes ministrada por Mike Yoshino, em Harvard, o que me deu oportunidade de sincronizar pesquisa, desenvolvimento de curso e produção de textos para profissionais desse tema. Tenho tratado de questões relacionadas à globalização e estratégia global mais ou menos em tempo integral, durante grande parte da última década. Esta etapa da jornada rendeu cerca de 50 estudos de caso e artigos, este livro e materiais de apoio variados, como um CD sobre globalização, minha página na Internet (que também lista a maior parte de meu trabalho até agora) e materiais para vários projetos em andamento.

Sou particularmente grato à Escola de Administração de Harvard, a qual, sob a direção dos reitores Kim Clark e Jay Light, apóia generosamente este programa de estudos há quase uma década. A Faculdade de Administração IESE, sob a direção do reitor Jordi Canals, foi um lugar maravilhoso para dar os últimos retoques neste

livro. Também devo muito à *Harvard Business Review*, onde Tom Stewart, David Champion e outros ajudaram a elaborar e apoiar minhas tentativas de me comunicar com os profissionais. E, é claro, agradeço à Harvard Business School Press por seu trabalho neste livro, especialmente à Melinda Merino e Brian Surette, por sua orientação. Obrigado à minha agente, Helen Rees, por me orientar, e ao meu editor, Jeff Cruikshank, por me ajudar a dar forma de livro a uma confusão de idéias complexas.

Minhas outras dívidas de gratidão, mais relacionadas a conteúdo, são demasiado numerosas para listar, incluindo o que aprendi com muitos colegas, com as centenas de executivos que entrevistei e com os cerca de mil alunos com quem trabalhei os conceitos discutidos aqui, bem como de muitos trabalhos excelentes, nem todos podendo ser citados aqui.

Ainda assim, devo agradecer especificamente a pessoas que generosamente leram e fizeram comentários sobre versões recentes de partes deste livro ou de sua totalidade: Steve Altman, Amar Bhide, Dick Caves, Tom Hout, Don Lessard, Anita McGahan, Nikos Mourkogiannis, Jan Oosterveld, Richard Rawlinson, Denise Rehberg, Jordan Siegel e Lori Spivey. Minha assistente de longa data em Harvard, Shari-lyn Stekete, participou da pesquisa para os capítulos, leu-os do princípio ao fim e administrou as muitas encarnações do manuscrito. Também sou grato a Ken Mark e Beulah D'Souza por sua hábil assistência na pesquisa. E, por último, mas não menos importante, obrigado à minha esposa, Anuradha Mitra Ghemawat, pela razão explicada na dedicatória, e por muito mais.

# Prefácio

Conheci Pankaj Ghemawat em setembro de 1978, quando procurava um estudante de graduação muito talentoso que me ajudasse a desenvolver uma disciplina para o então nascente Harvard Negotiation Project. Ghemawat se destacou por sua orientação internacional, bem como pelos dotes intelectuais e pela curiosidade que demonstrava. Trabalhar com ele por um ano confirmou minha sensação inicial de que ele viria a realizar feitos grandiosos. Observei com interesse a velocidade com que Ghemawat percorria sua graduação e seu doutorado em Harvard, em um total de seis anos. Alegrei-me quando ele decidiu trabalhar com consultoria após terminar seu doutorado e fiquei muito feliz quando ele foi recrutado por Michael Porter para integrar o quadro docente da Escola de Administração de Harvard, aos 23 anos. Ele passou a ser o mais jovem professor contratado pela faculdade, com base em uma obra diferenciada sobre sustentabilidade e dinâmica competitiva, especialmente *Commitment*, que é meu favorito entre seus livros. Ou era, até este.

*Redefinindo Estratégia Global* se baseia em uma década de imersão em estratégias de empresas globais. Essa pesquisa já resultou em um fluxo de artigos publicados na revista *Harvard Business Review*, entre os quais os mais recentes são “Regional Strategies for Global Leadership” (dezembro de 2005), que recebeu o prêmio dessa publicação de melhor artigo daquele ano, e “Managing Differences: the Central Challenge in Global Strategy,” que foi publicado como o artigo principal em março de 2007. Contudo, é somente neste livro que Ghemawat aprofunda e explora totalmente as implicações de sua proposta central: a de que as fronteiras são importantes. Nossa época, diz ele, não é de globalização completa, nem ao menos quase completa. Em

lugar disso, o estado do mundo seria caracterizado mais adequadamente como de “semiglobalização”.

A noção de Ghemawat de semiglobalização contradiz o atual alarde em relação ao colapso das fronteiras e à criação de um mundo plano em que as pessoas encontram trabalho e oportunidades sem ser limitadas por sua localização. Para Thomas Friedman, a fonte mais destacada dessa visão, o “nivelamento” é forçado principalmente pela tecnologia; já para Ted Levitt, que escreveu mais de 20 anos antes de Friedman, era o resultado de uma força que vinha do lado da demanda, a convergência de preferências, e há as outras variantes dessa visão ampla, mas todas levam naturalmente a uma ênfase no tamanho e nas estratégias de tamanho único.

Ghemawat não se convence. Eu o imagino como Galileu Galilei diante da Inquisição, sem conseguir deixar de dizer: “Mas é *verdade* que ela gira em torno do sol!” Em outras palavras, um mundo nivelado pode ter apelo retórico para alguns, mas observações empíricas e análises profundas sugerem que as barreiras culturais, políticas e geográficas entre os países ainda são relevantes e têm uma influência importante na estratégia global.

Se parasse por aí, Ghemawat teria simplesmente nos lembrado de que o mundo é um lugar complexo e que a liderança estratégica é difícil, mas ele está interessado em oferecer *conhecimento utilizável* sobre estratégias globais que funcionem na prática. Sendo assim, *Redefinindo Estratégia Global* dá ao leitor estruturas coerentes e poderosas para refletir sobre as formas em que as fronteiras são importantes e para avaliar ações além-fronteiras. E, talvez ainda mais importante, desenvolve um conjunto de estratégias para lidar com essas diferenças, estratégias estas que vão muito além do tamanho único.

Esse conjunto de estratégias me é particularmente atrativo porque, em 20 anos como consultor nessa área, vi muitas empresas fracassarem exatamente porque se esqueceram da diferença entre tamanho e estratégia. Entretanto, a estratégia, que foi inventada como palavra e como disciplina nas batalhas de Maratona e Salamis entre persas e gregos, é a arte e a ciência de superar a vantagem em tamanho. A estratégia visa a possibilitar a vitória do pequeno sobre o grande, e dos poucos sobre os muitos, pelo menos algumas vezes.

O conceito de Ghemawat de semiglobalização não é apenas adequado a essa visão de estratégia, como também nos dá as ferramentas para realizar uma globalização com êxito. Como fundador da empresa de consultoria Panthea e como consultor executivo sênior para liderança estratégica da Booz Allen Hamilton, tenho orgulho de minhas empresas terem reconhecido o valor dessas idéias. A recepção inicial que elas tiveram por parte dos clientes da Booz Allen foi entusiasmada, e esperamos que nos ajudem a entender melhor o mundo e a mudá-lo para melhor.

# Sumário

	Introdução	13
<b>PARTE I</b>	<b>O Valor em um Mundo de Diferenças</b>	
1	Semiglobalização e estratégia	21
2	Diferenças entre países <i>A estrutura de distâncias CAGF</i>	45
3	Criação de valor global <i>O diagnóstico de agregação de valor ADDING</i>	77
<b>PARTE II</b>	<b>Estratégias para Criação Global de Valor</b>	
4	Adaptação <i>Ajustando-se às diferenças</i>	119
5	Agregação <i>Superando diferenças</i>	149
6	Arbitragem <i>Explorando as diferenças</i>	179
7	Jogando com as diferenças <i>O triângulo AAA</i>	207

8	Rumo a um futuro melhor <i>Começando</i>	229
	<i>Notas</i>	241
	<i>Referências selecionadas</i>	259
	<i>Índice</i>	261

# Introdução

**M**inha primeira experiência na escrita de estudos de caso, no início da década de 90, fez com que eu visitasse uma fábrica da Pepsi no estado indiano do Punjab, dilacerado por conflitos. Em função do ambiente político – uma guerra civil de baixa intensidade – muitos trabalhadores eram militantes que chegavam à fábrica todos os dias brandindo suas AK-47. A Pepsi havia estabelecido um sistema em que elas poderiam ser registradas e guardadas na entrada, sendo retiradas no final do turno. *Não há AK-47 dentro do prédio*, explicou energicamente o diretor de RH, apresentando-me às enormes diferenças com que se deparam as empresas internacionais.

Essa sensação de diferenças foi se acentuando durante os anos que passei, desde então, trabalhando com globalização e estratégia global. Como resultado disso, em lugar de se concentrar em tamanho de mercado e na ilusão de um mundo sem fronteiras, este livro lembra aos administradores que, se suas empresas querem atravessar fronteiras com êxito, eles devem prestar muita atenção às diferenças que se mantêm entre países, ao desenvolver e avaliar estratégias. O livro oferece as visões e as ferramentas necessárias para isso.

Para ilustrar essa perspectiva sobre a globalização – ou do que eu chamo de semiglobalização – usarei o futebol como metáfora.<sup>1</sup> Os leitores dos Estados Unidos podem ficar decepcionados com o fato de que o futebol que tenho em mente é o que eles chamam de *soccer*, mas isso já é um argumento útil sobre as diferenças entre os países. Embora o futebol seja, supostamente, um fenômeno global – o ex-secretário-geral da ONU Kofi Annan observou, com inveja, que mais países pertencem à FIFA, o organismo que comanda o futebol, do que às Nações Unidas – sua influência nos

fãs dos esportes é muito desigual, e os Estados Unidos são a maior exceção isolada ao seu apelo geral.<sup>2</sup>

Dito isso, o jogo tem uma longa história desde que aldeões ingleses começaram a chutar bexigas de porco na Idade Média. O futebol começou a se espalhar internacionalmente durante o apogeu do Império Britânico, mas a globalização do esporte foi revertida no interlúdio da Primeira e da Segunda Guerras Mundiais, quando as autoridades limitaram a transferência internacional de jogadores.

Os anos posteriores à Segunda Guerra assistiram a uma crescente rivalidade internacional, principalmente em torno da Copa do Mundo. No final da década de 1950 e no início da de 1960, o Real Madrid surgiu como o primeiro grande clube europeu, com jogadores de diversos países,<sup>3</sup> mas até o final da década de 80, as ligas da Europa Ocidental continuaram a limitar o número de jogadores estrangeiros a algo entre um e três por equipe. Enquanto isso, os países do Leste Europeu restringiam a "exportação" de seus jogadores. E a rivalidade internacional cada vez maior não anulava a competição local intensa, de forma que partidas entre o Real Madrid e o F. C. Barcelona traziam de volta a Guerra Civil Espanhola, e continuam a fazê-lo até hoje, como posso testemunhar vivendo em Barcelona e assistindo a seus jogos.

Nos anos 90, as barreiras à mobilidade da mão-de-obra desapareceram, em grande parte, para o jogo dos clubes, mas não para o dos países. As pressões econômicas na Europa do Leste e nas partes mais pobres do mundo levaram ao abandono das restrições e à adoção de estratégias voltadas à exportação por parte de muitos clubes locais, bem como de academias de futebol estabelecidas com esse propósito. No lado da demanda, uma decisão do Tribunal Europeu de Justiça em 1995 levantou as restrições ao número de jogadores estrangeiros nos times europeus. Em 1999, o Chelsea F. C. se tornou o primeiro clube na história da primeira divisão inglesa a começar um jogo sem um único jogador inglês em campo.<sup>4</sup> Em 2004-2005, estimava-se em 45% a proporção de estrangeiros entre os jogadores nas formações iniciais em jogos daquela divisão.<sup>5</sup> Uma internacionalização é visível em outros clubes europeus, mas, para a Copa do Mundo entre países, a FIFA continua a restringir os jogadores a atuar por seus países de origem ou cidadania.

Diferentes graus de mobilidade internacional de mão-de-obra levaram a resultados diferenciados. Um movimento mais ou menos livre de jogadores entre os clubes concentrou qualidade e êxito em níveis nacional e de regiões do mundo nos clubes mais ricos.<sup>6</sup> Na Liga dos Campeões da Europa, por exemplo, o número de equipes diferentes que se classificaram para as oito primeiras posições diminuiu muito nos últimos 20 anos. Um relatório recente da empresa de contabilidade Deloitte & Touche indica que a concentração de receitas entre os 20 principais times – todos europeus – também está aumentando, à medida que clubes mais ricos, com jogadores melhores, garantem direitos de transmissão proporcionalmente mais altos.<sup>7</sup> Curiosamente, o clube de maior receita em 2005-2006, o Real Madrid, com US\$ 373 milhões, prosperou financeiramente não apenas construindo identi-

do um elenco galáctico de estrelas, incluindo David Beckham e Ronaldo. (Contudo, isso parece ter cobrado um preço em campo: no momento em que escrevo, o Real Madrid começou a refazer seu elenco com jogadores mais jovens, depois de uma seqüência constrangedora de maus desempenhos.)

Essa história de sucesso cada vez mais concentrado não se reflete, contudo, na Copa do Mundo. Com as habilidades dos jogadores afiadas pela experiência dos clubes europeus, um número cada vez maior de países pobres tem-se tornado competitivo em termos globais.

Dessa forma, as últimas cinco Copas do Mundo tiveram, em suas quartas-de-final, em média, dois times que nunca haviam chegado tão longe, e a chegada desses novatos não levou a mais goleadas: a diferença média, a partir das quartas-de-final, nas cinco últimas Copas do Mundo, tem sido de um gol, em relação a uma diferença de dois gols nas cinco Copas do Mundo do período pós-guerra. Claramente, a falta de mobilidade internacional de mão-de-obra levou a resultados muito diferentes do que ocorreu nos clubes.

No entanto, a crescente paridade em nível de país não significa que todas as diferenças internacionais tenham sido apagadas. Uma análise estatística detalhada dos determinantes dos *rankings* da FIFA esclarece um pouco a questão. Em termos gerais, países grandes com origens culturais latinas têm posições altas, assim como países com climas temperados e rendas *per capita* altas (até certo ponto).<sup>8</sup>

As movimentações internacionais de capital e de mão-de-obra merecem consideração. Nos últimos anos, vários clubes da primeira divisão inglesa foram comprados por investidores estrangeiros (como o Chelsea, por Roman Abramovitch), mas as tentativas de investimento estrangeiro no futebol brasileiro, por exemplo, visivelmente não funcionaram. Considere-se a história da empresa de aquisições Hicks, Muse, Tate & Furst, com sede em Dallas, e sua decisão de 1999 de investir no futebol brasileiro. Como explicou, na época, um sócio da empresa: "É difícil imaginar um setor melhor para investir no Brasil. Se somarmos todos os torcedores de beisebol, basquete, futebol americano e hóquei nos Estados Unidos, esse número é menor do que a quantidade de brasileiros que são torcedores de futebol".<sup>9</sup> Baseada nessa aritmética bruta, a Hicks, Muse assumiu o controle dos negócios do Corinthians, o principal clube de São Paulo, e investiu mais de US\$ 60 milhões no time no primeiro ano de um contrato de dez.

Infelizmente para a Hicks, Muse, o circuito de clubes brasileiro era tão condicionado pela política e corrupto quanto o estilo de jogo dos brasileiros era cativante. O Corinthians ganhou o Campeonato Mundial Interclubes em 2000, mas seu desempenho posterior desabou e os torcedores começaram a protestar implacavelmente contra a venda de jogadores importantes, a mudança na cor das camisetas e a colocação de propaganda. Em 2003, no meio de um conflito com sócios locais, a quem acusava de apropriação indébita de fundos, a Hicks, Muse se retirou, como fizeram dois outros grupos estrangeiros que haviam investido no futebol brasileiro mais ou menos na mesma época.

Por que essa breve discussão sobre futebol nos diz sobre a globalização – e sobre a cultura global, que é o tema central deste livro?

- O avanço global do futebol reflete o de muitos indicadores da globalização: houve um pico antes da Primeira Guerra Mundial, seguido de uma reversão durante e entre as duas guerras, e um ressurgimento após a Segunda Guerra. Junto com uma série de dimensões, o ressurgimento levou ao estabelecimento de novos recordes. Ao mesmo tempo, a dificuldade do futebol para ganhar fôlego nos Estados Unidos, que são, de longe, o maior mercado de esportes do mundo, nos lembra que, apesar dos novos recordes, a globalização permanece, em muitos aspectos, desigual e incompleta. O Capítulo 1 aplica esses temas do futebol ao contexto mais amplo da globalização.
- O fracasso do futebol nos Estados Unidos até o momento é apenas um dos indicadores da importância das diferenças entre países. Outros indicadores são os papéis das culturas latinas, das temperaturas razoáveis e dos palmares de desenvolvimento econômico para explicar o sucesso de vários países nos *rankings* da FIFA. E as restrições à mobilidade de mão-de-obra na Copa do Mundo, mas não entre os clubes, destacam a importância que ainda têm os fatores administrativos e institucionais, assim como o histórico mais favorável de investimento nos clubes ingleses do que nos brasileiros. Esses fatores indicam um sistema para pensarmos sobre as diferenças interfronteiras: o CAGE, desenvolvido no Capítulo 2, que destaca as diferenças culturais, administrativas, geográficas e econômicas entre os países.
- A história do investimento da Hicks, Muse, Tate & Furst no Brasil também ilustra o que é, provavelmente, o viés mais comum na avaliação de estratégias internacionais: uma ênfase no “tamanhismo”, que deixa de levar em conta a persistência das diferenças entre os países. O Capítulo 3 discute um quadro geral para avaliar os efeitos além-fronteiras das ações estratégicas – o *diagnóstico* ADDING – que vai além do foco no tamanho e nas economias de escala.
- As estratégias adotadas pelos clubes de futebol exibem uma série de enfoques para lidar com as diferenças entre os lugares, aos quais chamamos estratégias AAA (adaptação, agregação e arbitragem). Muitos clubes se concentraram em forjar uma identidade local, ou seja, *adaptar-se* a lugares específicos, mas também há os que *agregaram* em termos internacionais (por exemplo, as vendas globais de produtos do Real Madrid) e alguns clubes de países pobres alimentaram com talentos seus equivalentes ricos; ou seja, os clubes mais pobres auxiliam na *arbitragem*. A arbitragem também se destaca em, pelo menos, alguns investimentos internacionais e na fabricação de um insumo especializado, as bolas de futebol: a cidade paquistanesa de Sialkot é um famoso centro produtor, há cerca de cem anos, e ainda responde por grande parte da produção mundial.<sup>10</sup> As estratégias de adaptação para se ajustar às diferenças, de agregação para superá-las e de arbitragem para explorá-las são

os tópicos dos Capítulos 4, 5 e 6, respectivamente. O Capítulo 7 é integrador, examinando até que ponto é possível misturar e combinar essas estratégias AAA para lidar com as diferenças, em função de seus requisitos distintos.

- Por fim, a descrição do futebol se concentrou na situação do esporte no final de 2006. Mas não se podem descartar mudanças. Por exemplo, o presidente da FIFA, Sepp Blatter, levantou-se contra a dominação dos clubes europeus mais ricos e contra outro aspecto, relacionado a este: a livre transferência de jogadores entre os clubes, o que comparou à escravidão.<sup>11</sup> Sempre há más previsões em relação à globalização para alimentar os debates sobre sua interrupção ou, até, reversão. O Capítulo 8 usa as idéias desenvolvidas nos anteriores para discutir como você deve pensar sobre esses debates – e o que sua empresa pode fazer para construir um caminho rumo a um futuro melhor.

Para recapitular, a diferença deste livro sobre estratégia global é que ele se concentra nas diferenças entre os países. A idéia é ajudar as empresas a atravessar fronteiras de maneira lucrativa ao ver o mundo como ele realmente é, em vez de em termos idealizados. Para atingir esse objetivo, o livro corporifica três princípios. Em primeiro lugar, o livro é *acessível* em função de seu ponto de vista unificado, seu caráter conciso, sua apresentação de resumos em forma de quadro para cada capítulo e o uso de vários exemplos. (Outros exemplos e mais debate podem ser encontrados em minha página na Internet, <http://www.ghemawat.org>.) Em segundo lugar, o livro é *relevante* para os formuladores de políticas das empresas porque escrevi sobre suas necessidades (embora também possa interessar aos formuladores de políticas públicas ou a outras pessoas que procurem entender os negócios internacionais) e mantive a discussão baseada na realidade, ao me concentrar na criação e captação de valor. Também é importante a facilidade com que empresas de diferentes partes do mundo podem adaptar os quadros apresentados – o que sugere alguns exercícios posteriores óbvios. E, em terceiro lugar, o livro é *rigoroso* no sentido de se servir de pesquisas em vários campos, como economia internacional, organização industrial, estratégia empresarial e negócios internacionais, bem como em amplas interações com profissionais.

# O Valor em um Mundo de Diferenças

O Capítulo 1 resume as evidências de que o atual estado do mundo é de *semi-globalização*: os níveis de integração entre as fronteiras dos países estão aumentando de modo geral e, em muitos casos, estabelecendo novos recordes, mas estão muito longe de uma integração completa e assim continuarão por décadas. O capítulo continua explicando por que a semiglobalização é essencial para que as estratégias interfronteiras tenham conteúdo diferenciado, bem como por que perder isso de vista pode ser a receita para o baixo desempenho.

O Capítulo 2 reúne as razões pelas quais as fronteiras ainda são importantes e as classifica em termos de distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas (CAGE) entre os países. Esta estrutura geralmente se aplica melhor a setores da economia, porque os diferentes tipos de distâncias variam muito em importância de um setor para outro. Contudo, na maioria deles, os países de origem *têm, sim*, implicações importantes para as destinações, aspecto que costuma enganar a maioria das estruturas estabelecidas para a análise de países.

O Capítulo 3 discute *por que* as empresas deveriam, se é que deveriam, globalizar-se em um mundo em que a distância ainda é importante. Ele apresenta um diagnóstico da criação de valor que inclui os conhecidos componentes de tamanho e economias de escala, mas vai além deles, fornecendo, também, um conjunto de diretrizes analíticas e uma lista de perguntas específicas a fazer – e a responder. O objetivo é estimular mais realismo em relação a como as estratégias internacionais irão agregar valor em face das diferenças entre países. Essas estratégias são, elas próprias, o tópico da Parte 2 deste livro.

# Semiglobalização e Estratégia

*A globalização dos mercados está próxima. Com isso, o mundo comercial multinacional se aproxima de seu fim, assim como a corporação multinacional... Esta corporação opera em diversos países e ajusta seus produtos e seus processos a cada um deles, com um alto custo relativo. A corporação global opera com constância resoluto... ela vende a mesma coisa da mesma forma, em todos os lugares.*

—Ted Levitt, *The Globalization of Markets*, 1983

Um quarto de século depois do audacioso pronunciamento de Ted Levitt, o entusiasmo em relação à globalização dos mercados deu lugar ao entusiasmo com a globalização da produção.<sup>1</sup> Mas o que se manteve constante é a visão de um apocalipse da globalização, que varrerá tudo o que estiver à sua frente. Essa visão apocalíptica leva a um foco em estratégias para um mundo integrado, pós-apocalíptico, estratégias estas que, inevitavelmente, têm caráter padronizador, de tamanho único. É aí que a definição de Levitt de estratégia global como estratégia para um mundo integrado continua soberana.<sup>2</sup>

Desculpando-me com meu finado colega da Faculdade de Administração de Harvard, essa definição continua equivocada. Neste livro, redefino estratégia global para descrever um conjunto mais amplo de possibilidades estratégicas. Afirmo que as diferenças entre países são maiores do que o que geralmente se reconhece. Como resultado disso, as estratégias que supõem uma integração global completa tendem a dar demasiada ênfase à padronização internacional e à expansão escalar.

Embora, é claro, seja importante aproveitar as semelhanças entre países, também é fundamental tratar das diferenças. No curto e no médio prazos, estratégias internacionais eficazes irão dar conta de ambas, ou seja, da realidade a que chamo

**Globalização.** O principal objetivo deste livro é ampliar nossa reflexão sobre as implicações internacionais para um mundo semiglobalizado.

O primeiro capítulo começa estabelecendo que semiglobalização, na verdade, é o mundo de hoje – e de amanhã. Isso é feito na forma de dados, já que, como observou o finado Daniel Patrick Moynihan, todos temos direito a nossas próprias opiniões, mas não a nossos próprios fatos. A seguir, o capítulo começa a tratar das implicações para a estratégia empresarial, usando o exemplo de uma das grandes companhias a operar além-fronteiras, a Coca-Cola. Mais ou menos na época em que surgiu o artigo de Levitt, a empresa embarcou em uma estratégia global do tipo recomendado por ele. Os problemas dessa estratégia levaram um tempo para vir à tona mas, na virada do milênio, a Coca estava à deriva, num mar de problemas. Apenas recentemente ela começou a recuperar o rumo. Outras empresas podem aprender com a experiência da Coca ou redescobrir as mesmas lições sobre semiglobalização da maneira mais difícil, por meio de tentativa e erro.

## Apocalypse Now?

Segundo o catálogo da Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos, estamos indiscutivelmente inundados em livros sobre globalização. Mais de 5 mil desses livros foram publicados entre 2000 e 2004, comparados com menos de 500 em toda a década de 90. Na verdade, entre meados dos anos 90 e o ano de 2003, a taxa de crescimento no número de títulos relacionados à globalização – que mais do que dobrou a cada 18 meses – ultrapassou a célebre lei de Moore!

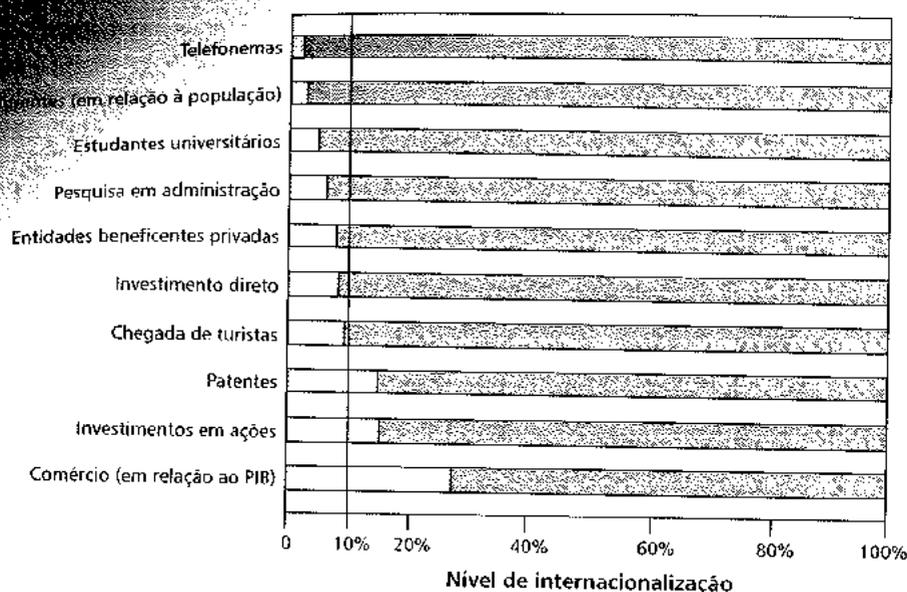
No meio de toda essa confusão, os livros sobre o assunto que conseguiram atrair muita atenção o fizeram ao pintar imagens de um “apocalipse da globalização”. Esses volumes tendem a exibir aquilo que os estudiosos mencionam como as características gerais da argumentação apocalíptica: apelos emocionais em lugar de cerebrais, recurso à profecia, excitação semiótica (ou seja, tratar tudo como um signo), uma ênfase na criação de “novas” pessoas e, talvez acima de tudo, um clamor por atenção.<sup>3</sup> O Nivelamento da Terra é o apocalipse da globalização que ocupa o centro desta literatura.<sup>4</sup> Durante uma entrevista recente, a primeira pergunta que me foi feita – com bastante seriedade – foi por que eu ainda achava que o mundo era redondo!<sup>5</sup> Contudo, outras visões do apocalipse da globalização também têm sido apresentadas: a Morte da Distância, o Fim da História ou a favorita de Levitt, a Convergência das Preferências. Alguns autores dentro dessa linha vêem o apocalipse como uma coisa boa, como um escape dos conflitos de tribos ancestrais que têm dividido os seres humanos ou uma oportunidade para vender a mesma coisa para todas as pessoas do mundo. Outros o consideram como algo mau, ou seja, um processo que fará com que todo mundo coma a mesma *fast food*. Mas todos tendem a assumir (ou prever) uma internacionalização quase completa.

É neste ponto que discordo veementemente, mas com base em dados em lugar de opinião. *A maioria dos tipos de atividade econômica que pode ser realizada dentro de fronteiras ou entre elas ainda está localizada de forma bastante específica por país.*

Pergunte-se, por exemplo, qual o tamanho dos fluxos totais de investimento estrangeiro direto (IED) em relação à formação bruta de capital fixo global. (Dito de outra forma, de todo o capital sendo investido no mundo, quanto está sendo investido por empresas fora de seus países de origem?) Talvez você já tenha ouvido o discurso sobre “o investimento não conhecer fronteiras” e coisas do tipo. O fato é que a relação do IED com a formação geral de capital fixo tem sido de menos de 10% para cada um dos três anos em que há dados disponíveis (2003–2005). Em outras palavras, o IED responde por menos de dez cents para cada dólar de capital investido, ou muito menos, se reconhecermos que grande parte do IED envolve fusões e aquisições, ou seja, investimentos que não geram aumentos verdadeiros em gastos de capital. E, embora as ondas de fusões possam elevar a formação bruta de capital fixo a mais de 10%, a relação nunca chegou realmente a 20%.<sup>6</sup>

O IED não é um exemplo isolado, que não seja representativo. A Figura 1-1 sintetiza os dados sobre a internacionalização segundo dez dimensões. Como se pode ver, os níveis de internacionalização nessas dez dimensões se agrupam muito mais próximo dos 10% – o que também vem a ser a média das dez categorias – do que de 100%.<sup>7</sup> A maior exceção em termos absolutos – a relação comércio/PIB mostrada na parte inferior da figura – provavelmente recua na maior parte em direção aos 20% caso se ajuste a dupla contagem.<sup>8</sup> Sendo assim, se precisasse adivinhar o nível de industrialização de uma determinada atividade sobre a qual eu não tivesse qualquer informação específica, meu palpite seria muito mais próximo de 10% do que de 100%! Chamo isso de a “presunção dos 10%”.

Não obstante a presunção dos 10%, prefiro falar em semiglobalização em lugar de “deciglobalização”. Uma razão é que 10% não devem significar qualquer tipo de constante global, e meu melhor palpite é que as próximas décadas vão assistir a uma crescente internacionalização de muitas das categorias da Figura 1-1, e uma flutuação para cima (lenta) em sua média. Em segundo lugar, se os níveis de internacionalização *estão* estabelecendo novos recordes em muitos aspectos, a atividade internacional provavelmente merece um pouco de atenção além de sua parcela atual na atividade econômica total, pois ela é cada vez mais importante e seu crescimento está levando a territórios nunca antes explorados. Em terceiro lugar, o interesse das empresas na internacionalização também pode exceder os níveis gerais de internacionalização porque as empresas têm algumas vantagens distintas, bem como desvantagens, comparadas com outros canais para a coordenação interfronteiras. Assim sendo, as maiores empresas são significativamente mais internacionalizadas do que o nível dos 10%. As cem maiores corporações não-financeiras, por exemplo, têm, em média, metade de suas vendas, seus ativos e sua força



**FIGURA 1-1** A presunção dos 10%.

**Observação:** As medidas são definidas da seguinte maneira: **telefonemas:** componente internacional do tempo total de telefonemas; **imigrantes (em relação à população):** quantidade de imigrantes internacionais de longo prazo como porcentagem da população global; **estudantes universitários:** estudantes estrangeiros como porcentagem do total de matrículas em universidades de países da OECD; **pesquisa em administração:** porcentagem de artigos de pesquisa com componente internacional; **entidades beneficentes privadas:** componente internacional das doações privadas nos Estados Unidos; **investimento direto:** fluxos de investimento estrangeiro direto como porcentagem da formação bruta de capital fixo global; **chegada de turistas:** chegadas internacionais como porcentagem do total de chegadas de turistas; **patentes:** patentes de residentes em países da OECD envolvendo cooperação internacional; **investimentos em ações:** componente internacional das ações de investidores dos Estados Unidos; **comércio (em relação ao PIB):** exportações globais de mercadorias e serviços não-fatoriais como porcentagem do produto interno bruto (PIB).

**Fontes:** Os dados são apresentados o mais próximo possível de 2004 e são desse ano, a menos que se indique o contrário. O número relativo a telefonemas se baseia em dados fornecidos pela base de dados de telecomunicações da International Telecommunications Union e se refere a 2001, embora a cobertura esteja diminuindo muito no momento em que se escreve este, em relação a anos mais recentes. A estimativa da quantidade de imigrantes de longo prazo se baseia em UNESCO, International Organization for Migration, *World Migration 2005: Costs and Benefits of International Migration* (Geneva: International Organization for Migration, June 2005). Os dados sobre os estrangeiros entre estudantes universitários se referem aos países da OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e excluem México e Luxemburgo; *vide* OECD Education Online Database (em inglês) em OECD Statistics version 3.0. O número sobre pesquisas em administração foi tirado de Steve Werner, "Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals," *Journal of Management* 28 (2002): 277-305. A estimativa (generosa) do componente internacional das doações beneficentes privadas é somente para os Estados Unidos e foi fornecida por Geneva Global. A internacionalização do investimento direto é medida dividindo-se os fluxos de IED pela formação bruta de capital; a internacionalização do comércio (mercadorias e serviços não-fatoriais) é calculada dividindo-se o IED pelo produto interno bruto (PIB), como todos os dados tirados do *Relatório Mundial de Investimentos* publicado anualmente pela Conferência da ONU sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). A estimativa de chegadas de turistas se baseia em estimativas do Conselho Mundial de Turismo para 2000. Os dados sobre patentes são da OECD, *Science, Technology and Industry Scoreboard 2005*. Os dados acerca de investimento em portfólios dizem respeito às ações dos investidores nos Estados Unidos, segundo relatado e analisado em Bong-Chan Kho, René M. Stulz and Francis E. Warnock, "Financial Globalization, Governance, and the Evolution of the Home Bias," working paper (June 2006). Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=911595>.

de trabalho em outros países.<sup>9</sup> E muitas empresas menores aspiram a aumentar seus níveis de internacionalização.

Então, o aspecto importante dos dados apresentados na Figura 1-1, assim como outros dados sobre integração internacional de mercados que discuto mais detalhada e sistematicamente em minha pesquisa acadêmica publicada, não é que deveríamos não dar importância às questões interfronteiras, e sim que devemos vê-las de uma perspectiva semiglobalizada.<sup>10</sup> A partir dessa perspectiva, o aspecto mais impressionante de vários anúncios do apocalipse da globalização é o grau de exagero envolvido.

### Apocalipse no curto prazo?

Há uma réplica óbvia à disposição dos apocalípticos: a afirmação de que se o mundo não está tão nivelado hoje, ele estará amanhã.<sup>11</sup>

Para lidar com essa afirmação, temos que observar tendências, em lugar de níveis de integração em um determinado momento, e os resultados são interessantes: em uma série de dimensões, a integração atingiu sua alta recorde alguns anos atrás. Por exemplo, cálculos superficiais sugerem que a fração da população mundial referente a imigrantes internacionais de longo prazo foi um pouco mais alta em 1900, que foi a marca de preamar de uma era anterior de migrações do que 2005.<sup>12</sup>

Em outras dimensões, novos recordes *estão* sendo estabelecidos, mas isso só aconteceu em um tempo relativamente recente, e apenas após longos períodos de estagnação e reversão. Por exemplo, as ações relacionadas ao IED com relação ao PIB atingiram seu pico antes da Primeira Guerra Mundial e não retornaram àquele nível até a década de 90. Na verdade, alguns economistas afirmaram que o evento mais importante dos últimos séculos foi o nível *decrecente* de internacionalização entre as duas guerras mundiais, do qual o IED é uma ilustração particularmente impressionante.<sup>13</sup>

Por fim, há dimensões nas quais os níveis de integração anteriores à Primeira Guerra Mundial foram alcançados e relativamente ultrapassados, um pouco depois da Segunda Guerra. O comércio internacional em relação ao PIB é o exemplo principal: ultrapassou os recordes anteriores à Primeira Guerra durante a década de 60, atingiu o nível de 20% pela primeira vez em 1979 e, durante os 25 anos seguintes, aumentou para 27%. Extrapolando essa taxa de crescimento implicaria uma relação entre comércio e PIB de menos de 35% em 2030. Inédita, sim, mas não chega a ser apocalíptica.<sup>14</sup>

É interessante suplementar essas extrapolações com alguma reflexão sobre as forças por detrás das tendências. Considere duas forças-motrizas da integração internacional que têm sido enfatizadas ao máximo pelos apocalípticos:<sup>15</sup>

- Avanços tecnológicos, especialmente nas tecnologias de comunicação
- Mudanças em políticas que envolveram mais países na economia mundial

A pergunta que temos que fazer é: Essas duas forças importantes realmente nos levam em direção a um mundo integrado no curto prazo?

### Avançando as tecnologias de comunicação

Os avanços tecnológicos parecem ser os impulsionadores mais citados do alegado apocalipse da globalização.<sup>16</sup> Devido ao ritmo de avanços no último século, as tecnologias de transporte e, especialmente, de comunicação têm atraído a maior parte da atenção. Por exemplo, o custo de um telefonema de três minutos de Nova York a Londres caiu de US\$ 350 em 1930 a cerca de 40 cents em 1999 e está se aproximando de zero para a telefonia pela Internet. A própria Internet é apenas uma entre as muitas novas formas de conectividade, possibilitadas pela digitalização e pela convergência das comunicações e da informática, que avançaram muitas vezes mais rápido do que o serviço telefônico simples. Esse ritmo de avanço tem inspirado muitos anúncios apocalípticos, incluindo este, de um dos melhores livros desse tipo, *Death of Distance*, de Frances Cairncross:

Novas idéias vão se espalhar mais rapidamente, saltando fronteiras. Países pobres terão acesso imediato a informações que antes estavam restritas ao mundo industrial e se movimentavam apenas lentamente, quando se movimentavam. Eleitorados inteiros saberão de coisas que antes eram de conhecimento apenas de alguns burocratas. Pequenas empresas oferecerão serviços que anteriormente só as gigantes poderiam prestar. Em todos esses aspectos, a revolução nas comunicações é profundamente democrática e libertadora, nivelando o desequilíbrio entre o pequeno e o grande, o rico e o pobre.<sup>17</sup>

Há um núcleo de plausibilidade em algumas das idéias de Cairncross. As tecnologias e os padrões realmente possibilitam a conectividade e o trabalho conjunto à distância, e isso é importante. Também é provável que, como afirma a autora, a separação entre o lugar onde alguns serviços podem ser *realizados* e onde eles são *oferecidos* será muito importante.

No entanto, é um grande exagero saltar desses núcleos para proclamar a "morte da distância" com base nos avanços das tecnologias de comunicação. Reconsideremos a própria Internet. É impossível medir com precisão a internacionalização do tráfego na rede, principalmente por problemas para avaliar o tamanho de fluxos internos a cada país. Mas as melhores estimativas que consegui localizar indicam um nível de internacionalização um pouco abaixo de 20%, ou seja, dentro de um fator de 2% ou 10%.<sup>18</sup> Em termos de mudanças mais do que de níveis, supõe-se que a fatia internacional e especialmente, a fatia intercontinental do tráfego total estejam decrescendo em lugar de aumentar, por razões que vão desde o aumento no tráfego direto ao desenvolvimento de alternativas aos

Estados Unidos, que até pouco tempo atrás era o centro para praticamente toda a comutação internacional.

Os exemplos mais relacionados às empresas autorizam declarações mais definitivas baseadas em dados melhores. Observemos os serviços de tecnologia da informação (TI), que costumam ser citados como exemplo de globalização possibilitada pela tecnologia. Um total de 2% ou 11% desse trabalho – dependendo daquilo que se observa, se o mercado potencial total ou apenas a parte imediatamente acessível dele – está atualmente em outros países.<sup>19</sup> Ou, para um exemplo ainda mais voltado à Internet, que ajuda a explicar barreiras, bem como exemplificar seus efeitos, consideremos a Google.

A empresa se vangloria de oferecer mais de cem línguas e, parcialmente como resultado disso, foi classificada recentemente como sendo a principal página da Internet. No entanto, seu alcance na Rússia – o país de origem do co-fundador Sergey Brin – foi de apenas 28% em 2006, comparados com 64% da líder de mercado em serviços de pesquisa, a Yandex, e 53% da Rambler, dois concorrentes locais que respondem por 91% do mercado russo de anúncios relacionados a pesquisas na rede.<sup>20</sup> Os problemas da Google refletem, em parte, complexidades lingüísticas, já que os substantivos russos têm três gêneros e até seis casos, os verbos são muito irregulares e o significado das palavras pode depender de sua terminação ou do contexto. Além disso, os concorrentes locais se adaptaram melhor ao contexto local, por exemplo, desenvolvendo mecanismos de pagamento por meio de bancos tradicionais para compensar a escassez de infra-estrutura de cartões de crédito e de pagamentos pela Internet. E, ainda que a Google tenha dobrado seu alcance desde 2003, foi necessário estabelecer uma presença física na Rússia e contratar engenheiros de lá, destacando a continuação da importância da localização física.

As dificuldades altamente divulgadas da Google com os censores chineses ilustram um conjunto diferente de razões pelas quais as fronteiras continuam importantes: os governos se tornaram mais hábeis para criar redes nacionais fechadas e aplicar as leis locais (ajudados, em parte, pelas tecnologias de identificação geográfica na Internet, que continuam a avançar). E não são apenas os governos totalitários que exercitam seus músculos dessa maneira. Muitos especialistas consideram os esforços do governo francês para evitar a venda de *memorabilia* nazista, em 2000, através da página Yahoo! como o precedente jurídico fundamental nesse sentido. E a intervenção que provavelmente teve o maior impacto econômico foi a proibição por parte do governo dos Estados Unidos, em 2006, de apostas pela Internet.

As implicações de todas essas barreiras de fronteira para a Internet são discutidas profundamente em um livro com o eloqüente subtítulo de *Illusions of a Borderless World*, que afirma que “aquilo que um dia chamamos de rede global está se transformando em um grupo de redes de estados-nação”.<sup>21</sup> O Capítulo 2 examina em termos mais gerais as barreiras à atividade econômica internacional e as classifica em termos da estrutura de distâncias CAGE (cultural-administrativa-geográfica-econômica) para refletir acerca das diferenças entre países.

## Aberturas em termos de políticas

Uma segunda força-motriz importante para a integração internacional é o conjunto de mudanças nas políticas que levou muitos países, especialmente a China, a Índia e a ex-União Soviética, a sair do isolamento e participar mais amplamente na economia internacional. Os economistas Jeffrey Sachs e Andrew Warner apresentam uma das descrições com melhor base de pesquisa (mesmo que ainda apocalíptica) dessas mudanças e suas implicações.

Os anos entre 1970 e 1995 e, especialmente, a última década testemunharam a harmonização institucional, e a integração econômica entre nações, mais impressionantes da história do mundo. Embora a integração econômica tenha aumentado nos anos 70 e 80, o nível de integração recebeu muito mais atenção desde o colapso do comunismo em 1989. Em 1995, está surgindo um sistema econômico global dominante.<sup>22</sup>

Sim, essas aberturas nas políticas são importantes, mas retratá-las como mudanças oceânicas é impreciso, na melhor das hipóteses. Lembremo-nos de que a integração ainda é relativamente limitada. Nesse meio-tempo, as políticas promovidas por nós, seres humanos mutáveis, são surpreendentemente reversíveis. Dessa forma, *O Fim da História*, de Francis Fukuyama, no qual a democracia liberal e o capitalismo movido pela tecnologia deveriam ter triunfado sobre outras ideologias, parece bastante fantasioso hoje.<sup>23</sup> Especialmente na esteira do 11 de Setembro de 2001, *O Choque de Civilizações*, de Samuel Huntington, parece um pouco mais presciente.<sup>24</sup>

Porém, mesmo que nos mantenhamos no plano econômico, como fazem, em grande parte, Sachs e Warner, rapidamente identificamos as evidências contrárias à suposta irreversibilidade das aberturas em políticas. O chamado Consenso de Washington, em torno de políticas abertas e de mercado amigável se chocou com a crise monetária da Ásia e, desde então, desfez-se substancialmente – na virada em direção ao “neopopulismo” em grande parte da América Latina, por exemplo, a ponto de começarmos a ver artigos acadêmicos com títulos como “O Consenso de Washington morreu?” Em termos de resultados, o número de países, na América Latina, na África litorânea e na ex-União Soviética, que saíram do “clube da convergência” (em termos de redução de diferenças produtivas e estruturais em relação aos países industrializados avançados) é, no mínimo, tão grande quanto o número de países que passaram a integrar esse clube.<sup>25</sup> Em nível multilateral, a suspensão da rodada Doha de negociações comerciais no verão de 2006 – levando o *The Economist* a publicar a manchete de capa “The Future of Globalization” e mostrando um naufrágio, não é um bom presságio.<sup>26</sup> Além disso, a recente onda de fusões e aquisições internacionais parece estar encontrando mais protecionismo em um conjunto mais amplo de países do que a onda anterior, no final dos anos 90.

Obviamente, considerando-se que os sentimentos nesse aspecto mudaram mais de uma vez nas últimas décadas, eles podem mudar novamente no futuro. Esses pontos de inflexão possíveis são discutidos com mais profundidade no Capítulo 8. A questão aqui não é apenas que seja possível fazer o relógio andar para trás em termos de políticas que favoreçam a globalização, mas também o fato de que temos um exemplo relativamente recente disso acontecendo na realidade, durante o período entre guerras. Em particular, é preciso considerar a possibilidade de que a integração econômica internacional realmente profunda não se mescle bem com a soberania nacional.<sup>27</sup>

Sendo assim, embora as forças tecnológicas que movem uma integração internacional cada vez maior possam ser irreversíveis, o mesmo não pode ser dito das forças motrizes das políticas, de forma que estas forças são uma base ainda mais insegura para visões apocalípticas de completa integração, isso para não falar na formulação de estratégias com base nessas visões!

É interessante especular sobre por que as crenças das pessoas na globalização superam a realidade da semiglobalização a tal nível. O aforismo de Jean de la Fontaine, "Todo mundo acredita com muita facilidade naquilo que teme ou deseja", resume ao menos algumas das explicações: a paranóia daqueles que temem a dominação do mundo pelas multinacionais, a superioridade presunçosa das elites que foram caracterizadas, de distintas maneiras, como homens de Davos e cosmocratas, a insegurança terminal daqueles que tentam "seguir a maré", o utopismo ingênuo dos internacionalistas e assim por diante. Todavia, gastar mais tempo nesta questão é um pouco como a caracterização de H. L. Mencken acerca de uma ida ao zoológico: envolvente, mas não muito produtiva. Portanto, é hora de tratar das implicações para as empresas e suas estratégias globais, o que faremos examinando a história bastante impressionante da Coca-Cola.

## O caso da Coca-Cola

Mesmo empresas com experiência, presença e sucesso globais importantes podem virar presas das visões do apocalipse e se colocar em grande risco. Um caso que serve particularmente de alerta é o da Coca-Cola, que tem uma presença global mais ampla do que qualquer outra empresa, dispõe do que se considera como a marca mais valiosa do mundo e é muito mais lucrativa em outros países do que no seu. Até o final de década de 90, a empresa também era considerada um exemplo de gestão global, mas desde então, caiu em desgraça, da qual ainda está se recuperando. Examinemos a Coca-Cola sob a direção de sucessivos diretores-executivos.

### Antecedentes

Fundada em 1886, a Coca-Cola fez sua primeira ação fora dos Estados Unidos em 1902, quando entrou em Cuba, no mesmo ano em que a arqui-rival Pepsi-Cola ini-

ciou suas atividades. Em 1929, cinco anos antes de a Pepsi estabelecer seu primeiro negócio no exterior (no Canadá), a Coca-Cola estava sendo vendida em 76 países. Sua presença internacional foi impulsionada em muito pela Segunda Guerra Mundial, quando manter o fornecimento do refrigerante aos soldados norte-americanos se tornou política do governo. A Coca-Cola, isenta do racionamento de açúcar da época da guerra, construiu 63 plantas de engarrafamento pelo mundo. Seu impulso global continuou depois da guerra, sob a direção de Robert Woodruff, que esteve à frente da empresa do início dos anos 20 até o início dos 80 e era um reconhecido conquistador de novos territórios: "Em todos os países do mundo, [a Coca-Cola] domina. É nossa opinião que devemos cravar nossa bandeira em todos os lugares, mesmo antes que cheguem os cristãos. O destino da Coca-Cola é herdar o mundo".<sup>28</sup>

Todavia, apesar desse triunfalismo (que uma pessoa espirituosa definiu como "Coca-Colonização"), a estratégia da empresa continuou a ser "multilocal" durante esse período. Suas operações locais eram gerenciadas de maneira mais ou menos independente. Seu principal objetivo era dar sustentação a uma rede de mais de mil engarrafadores, que empregavam mais de 50 vezes mais gente do que a nave-mãe e, na realidade, assumiram a maioria das atividades realizadas pelo sistema da Coca-Cola.

### Roberto Goizueta: explorando semelhanças

Roberto Goizueta, que assumiu como diretor-executivo da Coca-Cola em 1981, deu continuidade ao impulso de Woodruff de entrar em mercados internacionais, mas também se dispôs a mudar a forma como eram gerenciados.

Durante sua gestão, a empresa passou a definir a idéia de uma corporação agressivamente globalizada, com uma estratégia que refletia a opinião de Goizueta de que a única diferença fundamental entre os mercados dos Estados Unidos e de outros países eram os níveis mais baixos de penetração de mercado no exterior. Como ele disse em uma palestra: "Neste momento, nos Estados Unidos, as pessoas consomem mais refrigerantes do que qualquer outro líquido, incluindo água comum, da torneira. Se aproveitarmos integralmente nossas oportunidades, algum dia, não muitos anos após o início de nosso segundo século, assistiremos à mesma onda acontecendo em mercado após mercado".<sup>29</sup>

Essa crença central nas semelhanças entre países serviu de alicerce a uma estratégia global que dava ainda mais ênfase ao crescimento internacional, às economias de escala, à ausência de nacionalidade, à ubiqüidade e à centralização com padronização:

- *Febre do crescimento*: embora o crescimento de volume nos Estados Unidos tenha diminuído em meados dos anos 80, Goizueta se agarrou a metas históricas e deu ainda mais ênfase às operações de fora do país como forma de atingi-las. Em função dessa crença nas semelhanças entre países, o resto do mundo parecia ser um mar azul de oportunidades de crescimento. Por exemplo, no último ano de Goizueta como diretor-executivo, a Coca-Cola vendeu

mais de 113 litros de refrigerante *per capita* nos Estados Unidos (5% da população mundial), comparados com uma média de cerca de 13 litros *per capita* no resto do mundo. É muito espaço para crescer!

- *Economias de escala*: Goizueta também estava convencido das infindáveis economias de escala que iriam concentrar uma fatia de mercado cada vez maior nas mãos da Coca-Cola. Como ele explicou em uma palestra aos engarrafadores, um pouco antes de sua morte, "Já temos a marca mais popular do mundo. Na verdade, temos quatro das cinco principais marcas de refrigerante... Em minha opinião, essa é uma vantagem gigantesca. Não consigo imaginar uma empresa que esteja em melhor posição para ter sucesso do que a nossa... em uma época em que as barreiras comerciais estão desabando".<sup>30</sup> Mais uma vez, esse elemento da estratégia de Goizueta andava de mãos dadas com uma crença na semelhança entre os países.
- *Ausência de nacionalidade*: em 1996, Goizueta declarou que "os rótulos *internacional e doméstico*, que descreviam adequadamente nossa estrutura de negócios no passado, não se aplicam mais. Hoje em dia, nossa empresa, que apenas tem sede nos Estados Unidos, é uma empresa verdadeiramente global".<sup>31</sup> E agiu a partir dessa afirmação, embutindo oficialmente a organização norte-americana no que costumava ser a organização internacional, embora, na prática, a operação dos Estados Unidos tenha continuado a ser uma entidade em si. A questão é que essa ação teria um perfeito sentido conceitual, dada uma crença nas semelhanças interfronteiras, porque manter organizações separadas no país e fora dele seria redundante, na melhor das hipóteses e, provavelmente, disfuncional (no sentido de criar compartimentos desnecessários).
- *Ubiquidade*: Goizueta herdou uma empresa que já operava em 60 países. Quando que ele se foi, esse número havia chegado perto de 200. Parte dessa expansão – por exemplo, para a Europa do Leste, quando o Muro de Berlim caiu – fazia sentido claramente, mas outras iniciativas de penetração de mercado pareciam ter sido justificadas com base em fé em lugar de análise. Sendo assim, quando a União Soviética saiu do Afeganistão, mas os distúrbios no país continuaram, a Coca conseguiu vencer a Pepsi e ser a primeira a levar seus refrigerantes de volta ao mercado afegão, em 1991.<sup>32</sup>
- *Centralização e padronização*: na busca dos objetivos descritos acima, Goizueta promoveu uma quantidade inédita de centralização e padronização. Divisões foram fundidas e grupos regionais\* mudaram sua sede para Atlanta. As pesquisas com consumidores, os serviços de criação, comerciais de

\* N. de T.: O termo *região* e seus derivados são usados aqui como região do mundo, formada por países, e não no sentido de região dentro de um país, mais comum em português, exceto quando indicado o contrário, como no Capítulo 5

TV e a maioria das promoções foram colocadas sob a supervisão da Edge Creative, a agência de propaganda interna da empresa, com vistas a padronizar essas atividades de *marketing* – e com o efeito de aumentar ainda mais o número de pessoas trabalhando na sede. Ao mesmo tempo, a empresa designou os chamados engarrafadores-âncora, que muitas vezes operavam em mais de um país, e nos quais a Coca-Cola teria participações entre 20 e 49%, fazendo com que a empresa estivesse mais envolvida internacionalmente em decisões que anteriormente havia delegado a engarrafadores (mais) independentes.

A ênfase na centralização e na padronização obviamente gerou uma inclinação a uma estratégia de tamanho único, mas poucas pessoas estavam inclinadas a questioná-la na época. A Coca-Cola havia sido considerada a empresa mais admirada dos Estados Unidos pela revista *Fortune* em 1995 e 1996, e o seria de novo em 1997. Mais objetivamente, seu valor de mercado aumentou de US\$ 4 bilhões para US\$ 140 bilhões durante a gestão de 16 anos de Goizueta. Ainda assim, essas realizações impressionantes refletiam os pontos fortes fundamentais da empresa e a assiduidade de Goizueta em explorá-los (assim como um pouco de contabilidade criativa, próximo ao final do período, na venda e compra de engarrafadores), mais do que uma solidez fundamental do enfoque de tamanho único. À luz das dificuldades enfrentadas por seus sucessores, essa postura revelou-se subestimada em muito.

### Douglas Ivester: mantendo o rumo

Quando morreu inesperadamente, em 1997, Goizueta foi sucedido por seu diretor-financeiro Douglas Ivester. O executivo havia sido o cérebro da estratégia de comprar engarrafadores e os vender a empresas afiliadas à Coca-Cola, lançando os ganhos como receita operacional. Essa prática ajudou a mascarar as pressões com relação à concentração de lucratividade. Ivester compartilhava a visão de Goizueta sobre crescimento internacional ilimitado: sua primeira carta aos acionistas da empresa era intitulada “Uma empresa em sua infância” e continha uma parte com o subtítulo “Por que um milhão [de Coca-Colas consumidas por dia] é apenas o início? Um olhar para os outros 47 bilhões”.<sup>33</sup> Ivester também se agarrou aos outros elementos da estratégia global de Goizueta, e quando um repórter lhe perguntou se a Coca-Cola iria mudar de curso, sua resposta foi: “Não dobraremos à esquerda, nem dobraremos à direita”.

Entretanto, a estratégia de Ivester de manter o rumo em seguida se chocou com obstáculos na estrada, muitos deles relacionados à demanda. A economia mundial começou a fraquejar quase que no mesmo dia em que ele passou a ocupar a sala de diretor, com o Brasil e o Japão, dois dos maiores mercados da Coca-Cola no exterior, em queda livre. A crise monetária da Ásia mencionada anteriormente se intensificou profundamente em 1998. Em 1999, as operações russas estavam emperradas em uma capacidade de 50%<sup>34</sup> e os mesmos analistas que haviam atribuído valores

elevados às ações da empresa em função de sua "presença global" agora as desvalorizavam por sua "exposição" global.

Ivester desconsiderou as limitações de crescimento como sendo obstáculos de curto-prazo e se recusou a cortar a meta de crescimento em volume de 7 a 8% que havia sido estabelecida – e cumprida – sob a direção de Goizueta, embora tenha cortado a meta de crescimento de receitas. Porém, no final de 1999, a avaliação das ações da Coca-Cola havia decaído cerca de *US\$ 70 bilhões* de seu pico, como resultado desses problemas e de outros, incluindo relacionamentos conflituosos com governos, especialmente na Europa, e com engarrafadores. Os reguladores na nova União Européia resistiam às tentativas da empresa, feitas a partir de sua matriz, de adquirir a Orangina e a Cadbury Schweppes, e a demora para enfrentar problemas de contaminação na França e na Bélgica causaram mais desgastes. Os engarrafadores também começaram a considerar a Coca-Cola exageradamente dominadora. Estavam sofrendo pressões em função dos lucros em muitos locais e estavam particularmente desgostosos em função da tentativa da empresa de abarrotar os canais à medida que sua taxa de crescimento passou a sofrer pressões. A gota d'água foi a tentativa de Ivester de sustentar o desempenho impondo um aumento de preço de 7,6% no concentrado, e os engarrafadores fizeram uma pressão enorme sobre a diretoria da Coca-Cola, com quem sempre tiveram um canal paralelo, para demitir Ivester, o que ela acabou fazendo.

### Douglas Daft: sucumbindo às diferenças

O sucessor de Ivester foi Douglas Daft, que havia dirigido o grupo da Coca-Cola no Oriente Médio e no Extremo Oriente. Os anos de Daft no trabalho de campo o haviam imbuído do sentimento de que a forma de vencer globalmente era transferir a tomada de decisões estratégicas para executivos locais. Como ele expressou em janeiro de 2000, "Ninguém bebe globalmente. As pessoas de cada lugar ficam com sede, vão ao seu varejista e compram uma Coca-Cola fabricada localmente".<sup>35</sup> Ele aprofundou esse tema em um artigo de jornal de março de 2000 chamado "Think Local, Act Local"<sup>36</sup>:

À medida que o século se aproximava de seu final, o mundo havia mudado de rumo e nós não. O mundo demandava mais flexibilidade, capacidade de resposta e sensibilidade local, enquanto nós estávamos centralizando mais a tomada de decisões e padronizando nossas práticas, afastando-nos cada vez mais de nossa postura multilocal tradicional... Se nossos colegas locais desenvolvem uma idéia ou estratégia que é a coisa certa a se fazer localmente e se enquadra em nossos valores fundamentais, em nossas políticas e em nossos padrões de integridade e qualidade, eles têm autoridade e a responsabilidade de pôr a idéia em prática.<sup>36</sup>

\* N. de T.: Pense localmente, aja localmente.

Isso era mais do que incentivo retórico para fazer com que as pessoas que trabalhavam em nível local se sentissem bem. Daft deu um giro abrupto de 180° na forma de administração da empresa. Ordenou 6 mil demissões, a maior parte na sede em Atlanta, e lançou uma reorganização de grandes proporções que, entre outras coisas, visava redirecionar a tomada de decisões para mais perto dos mercados locais. Talvez o anúncio isolado mais surpreendente, e que desencadeou um êxodo de profissionais de *marketing* de alto nível, foi o de que não seriam feitos mais comerciais globais. Em lugar disso, os orçamentos de propaganda e o controle de criação foram colocados nas mãos dos executivos locais, que ficaram compreensivelmente contentes, mas careciam de preparação. Como consequência disso, a qualidade sofreu ainda mais do que as economias de escala. Uma onda de comerciais foi para o ar, apresentando desde pessoas correndo nuas em uma praia (em um comercial italiano) até uma avó furiosa em uma cadeira de rodas indo embora de uma reunião familiar quando sua neta não conseguiu trazer uma Coca-Cola (em um comercial feito nos Estados Unidos). E os novos temas gerais também mostraram ter vida curta: *Enjoy* durou 15 meses, e *Life tastes good*, cinco meses (em comparação com *Always* (Sempre), que permaneceu de 1993 a 2000).

Com essa desorientação, não deveria ser surpresa que o crescimento em volume caísse. A média foi de apenas 3,8% em 2000 e 2001, contra 5,2% atingidos em 1998 e 1999, com *Ivester*.

Em uma empresa que tradicionalmente valorizou o crescimento, isso era inaceitável. Em março de 2002, o *The Wall Street Journal* anunciava: "O mantra 'pense localmente, aja localmente' acabou. A supervisão sobre o *marketing* está voltando a Atlanta". Um grupo de cerca de cem profissionais de *marketing* em Atlanta havia sido reconstituído como vértice de uma equipe de *marketing* global que iria estabelecer a estratégia para as marcas fundamentais, contratar agências, formar profissionais e ajudar os mercados locais a compartilhar as melhores práticas. Entretanto, os esforços para reconstruir as capacidades da matriz nesta e em outras funções demoraram porque contratar e integrar as pessoas demanda muito mais tempo do que demiti-las. Enquanto isso, a confusão em termos de propaganda continuava. Como resultado, a taxa de crescimento em volume da Coca-Cola se recuperou a apenas 4,7% no período de 2002-2003, muito abaixo da meta de longo prazo de 5-6% (à qual Daft havia rebaixado em 2001), e suas ações continuaram a estagnar. Em fevereiro de 2004, a empresa anunciou a aposentadoria de Daft.

### Neville Isdell: administrando semelhanças e diferenças

A Coca-Cola procurou tanto fora quanto dentro por um sucessor para Daft e acabou lançando mão de um executivo aposentado da própria empresa, E. Neville Isdell, que assumiu em maio de 2004. A história da empresa sob a direção de Isdell ainda está sendo escrita, mas suas ações nos primeiros dois anos parecem coerentes com o ponto de vista que ele expressou em público, segundo o

qual, com seus antecessores imediatos. “o pêndulo oscilou demais”. Isdell deu as costas ao localismo extremo iniciado por Daft, ao continuar construindo as capacidades da matriz e recentralizar elementos de *marketing*, com uma ênfase específica em temas de propaganda maiores e mais universais. É interessante observar, no entanto, que essa rejeição do localismo não foi acompanhada por uma reversão à opção de tamanho único de Goizueta e Ivester, com sua ênfase na padronização extrema:

- *A febre do crescimento* recuou como resultado da redução implementada por Isdell na meta de longo prazo de crescimento em volume, de 3-4%. Os analistas de ações, que não consideravam mais possível a meta de 5-6% de Daft, acabaram reagindo de forma positiva.
- *As economias de escala* e a venda de algumas marcas estabelecidas de refrigerante não são mais o foco principal da empresa, e sim, a inovação, principalmente as bebidas não-carbonatadas.
- *A ausência de nacionalidade* é suspensa. No início de 2006, Isdell restabeleceu um cargo que Goizueta dissolvera um ano antes: o diretor de todas as operações fora da América do Norte. A intenção não era apenas melhorar possibilidades para coordenação internacional, mas também ser realista no reconhecimento das características e desafios distintivos para a região de origem. Essa situação está muito distante da crença de que, para uma empresa tão global quanto a Coca-Cola, não há distinção importante entre país de origem e exterior.
- *A ubiqüidade* não foi abandonada, mas a ênfase de Isdell em “observar onde somos mais lucrativos e depois expandir nossas ofertas ali” aponta para decisões mais cambiantes sobre alocação de recursos.
- *A centralização e a padronização* foram moderadas. Os dirigentes regionais têm mais autoridade do que tinham sob a direção de Goizueta e Ivester, e as estratégias da empresa agora variam mais em nível de país. Na China e na Índia, particularmente, a Coca-Cola diminuiu preços, reduziu custos, tornando seus insumos mais locais e modernizando operações de engarrafamento, e melhorou a logística e a distribuição, especialmente rural. E, como se observou, agora há mais ênfase na variedade.

Este último item merece mais discussão. O que a matriz parecia ter entendido, nos últimos anos, é que *pode não fazer sentido competir em todos os mercados da mesma forma*.

Para fazer justiça, deve-se dizer que esse reconhecimento vem dos tempos de Daft: “Não estou dizendo que todos os mercados vão se tornar uma imagem no espelho da América do Norte ou da Austrália. O que os consumidores de nossos mercados mais promissores querem de nós pode se revelar algo distinto, até mesmo muito distinto, do que eles querem em nossos mercados estabelecidos”.<sup>37</sup>

Infelizmente, para a Coca-Cola, Daft respondeu deixando mil flores desabrocharem ao mesmo tempo. Mas uma postura desse tipo levanta naturalmente a questão de por que o todo é mais do que a soma das partes. Se não há benefícios que resultem das semelhanças interfronteiras, por que razão as operações em diferentes países são parte da mesma empresa?

Sob a liderança de Isdell, em contraste, a Coca-Cola está tentando impulsionar idéias que funcionaram bem em um mercado para repensar como competir em outros, de maneira que *deixe* espaço para agregar valor em diferentes países. Particularmente interessante, neste sentido, é o uso que a empresa faz daquilo que aprendeu no Japão (veja o quadro "A Coca-Cola no Japão") para descobrir como se tornar menos dependente da *cola* em outros mercados. Isso é importante nos Estados Unidos, por exemplo, porque a obesidade se tornou uma preocupação importante, e também na China, onde a resistência à *cola* inclui uma aversão às bebidas escuras. Paralelamente, há uma ênfase recém-descoberta em globalizar marcas que não sejam *cola*, em lugar de simplesmente tratá-las como adendos locais.

Em suma, a estratégia da Coca-Cola com Isdell deve ser considerada como uma tentativa de encontrar uma forma nova e melhorada de competir além-fronteiras, em lugar de optar por algum ponto intermediário entre a centralização e a padronização extremas de Goizueta e Ivester e a descentralização e o localismo extremos de Daft, o que provavelmente também restringe o desempenho. Qual o êxito dessa nova estratégia ainda não se sabe, mas, pelo menos, a Coca-Cola não está mais em uma gangorra entre esses dois extremos, e sim tentando descer dessa gangorra e competir de uma forma que não ignore as diferenças entre países, nem se submeta a elas completamente, ou seja, que reconheça a realidade da semiglobalização.

## Para além da Coca-Cola

É chegada a hora de ir além do caso Coca-Cola. Esta parte começa discutindo por que outras empresas podem estar sujeitas a algumas das pressões gravitacionais das estratégias de tamanho único que a empresa experimentou sob as lideranças de Goizueta e Ivester. Sendo assim, a discussão parte da guinada da Coca-Cola em direção ao localismo, sob a liderança de Daft, para examinar a possibilidade de uma fragilidade prolongada após a escolha dessa estratégia, em lugar de uma rápida recuperação. Conclui-se usando a estratégia de Isdell como trampolim para uma terceira via da concorrência além-fronteiras – uma via que seja mais do que um caminho do meio entre os extremos da globalização de tamanho único e da variação local limitada.

## Tendências amplas

A história da Coca-Cola, embora seja particularmente rica, está longe de ser única.

## A Coca-Cola no Japão

A dominação da Coca-Cola no mercado japonês vem da ocupação norte-americana no país após a Segunda Guerra Mundial e dos soldados que ali permaneceram. Como resultado disso, a empresa desfruta de uma liderança de mercado arrasadora no país, que é o mais lucrativo entre seus principais mercados e gera mais lucros do que o resto dos países da Ásia e do Oriente Médio juntos. Todavia, essa dominação não se deve ao fato de o Japão ter a *cola* como grande referência, pois esse refrigerante responde por apenas uma pequena parcela das vendas da Coca-Cola no país. O maior volume das vendas e dos lucros vem da venda de cafés enlatados e duas centenas de outros produtos ecléticos, como *Real Gold*, para curar ressaca, e *Love Body*, um chá que alguns acreditam aumentar o tamanho dos seios<sup>3</sup>. A variedade de produtos no mercado japonês reflete um apetite limitado pelas *colas*, a necessidade de oferecer diversos produtos para encher as máquinas de venda, e uma moda passageira que levou a Coca-Cola a introduzir até 200 produtos a cada ano. A matriz nem sempre recebeu bem esse nível de variedade; na verdade, o principal produto da empresa no Japão, o Georgia Coffee, teria sido desenvolvido pelos engarrafadores apesar de objeções da matriz e batizado como um comentário irônico sobre o quanto a matriz havia ajudado. Entretanto, como as operações japonesas eram altamente lucrativas, a matriz lhes dava um desconto.

Como consequência, a Coca-Cola Japão gerou suas próprias capacidades de desenvolvimento de produto e a capacidade de dar conta de muitas outras marcas individualmente menores. Sob a liderança de Isdell, a empresa foi desconstruindo o modelo de "Total Beverage Company" no Japão para entender como ser menos dependente da *cola* em outros lugares.

<sup>3</sup> As informações sobre as ofertas de produtos da Coca-Cola e suas introduções no Japão se baseiam em Dean Foust, "Queen of Pop," *BusinessWeek*, 7 August 2006, 44-51.

movimenta ainda mais rapidamente, conseguiu passar por um ciclo semelhante de forçar-e-recuar em um período muito mais curto. Enquanto ela construiu uma presença importante nos Estados Unidos e no Japão, bem como em sua região de origem da Europa, diferenças nos padrões de telefonia móvel invalidaram suas tentativas de adquirir economias inter-regionais de escala. E, no décimo ano da fusão Daimler-Chrysler, sobram especulações sobre uma divisão. Seja qual for o resultado, os objetivos claramente não foram atingidos.

Uma forma de entender um pouco a incidência desses casos é considerar, em um contexto mais geral, os vieses associadas ao fracasso da Coca-Cola, com Goizueta e Ivester, e levar a sério as diferenças entre os países.

- *Febre do crescimento*: até mesmo uma empresa tão internacionalizada como a Coca-Cola tem, em média, dez vezes mais penetração em seu país de origem do que no exterior. Para a maioria das empresas, as diferenças entre essas duas penetrações são ainda maiores! Aplicar-se uma estrutura que não

considere as fronteiras a essas diferenças de penetração implica o risco óbvio de induzir a febre do crescimento em mercados estrangeiros, especialmente dado que muitas empresas tendem a cruzar fronteiras após saturar seus mercados domésticos. Para piorar as coisas, esses vieses podem ser exacerbados por consultores (por exemplo, representantes de bancos de investimento interessados em fazer negócios).<sup>38</sup> Enquanto escrevo, olho um *slide* de uma importante firma de consultoria estratégica que sobrepõe ofertas relacionadas a sua "auditoria de estratégia global" a um globo estilizado. No Pólo Norte está uma etiqueta que resume o objetivo geral dessas auditorias: *Crescimento*.

- *Economias de escala*: a Coca-Cola não tirou sua obsessão com as economias de escala do nada; essa obsessão foi a consequência lógica de não se levarem a sério as diferenças entre países. Como apontou Bruce Kogut há muito tempo, na ausência dessas diferenças, a resposta para a pergunta "o que muda quando passamos de um mercado doméstico para um contexto internacional... [é] simplesmente que o mundo é um lugar maior e, portanto, todas as economias relacionadas ao tamanho das operações são afetadas".<sup>39</sup> Na verdade, parece existir essa obsessão com as economias de escala e, relacionada a isso, uma concentração crescente. Dessa forma, as pesquisas que Fariborz Ghadar e eu realizamos indicam que mais de três quartos dos administradores acreditam que aumentar a integração internacional leva a maior concentração de vendas, ainda que as 18 empresas globais ou globalizadoras com relação às quais compilamos dados não apresentem, em, média, *qualquer* aumento dessa natureza<sup>40</sup> e, em nossa amostra, a indústria de refrigerantes apresenta, sim, o maior aumento isolado em concentração. Isso sugere que uma fé nas economias de escala estaria ainda *mais* fora de lugar em outros contextos.
- *Ausência de nacionalidade*: pouquíssimas empresas foram tão longe quanto a Coca-Cola com Goizueta: proclamar que não têm mais base nacional. Entretanto, muitos administradores parecem acreditar que uma empresa verdadeiramente global deveria esforçar-se para atingir essa condição de apátrida, e correm o risco de ter uma grande decepção, já que as empresas estrangeiras não parecem ser capazes de se livrar dessa condição (veja o Capítulo 2 para mais sobre a desvantagem do estrangeiro). Obviamente, isso se aplica a ícones norte-americanos como a Coca-Cola em partes do mundo onde os Estados Unidos são amplamente odiados, mas mesmo as empresas de países que mantêm perfis internacionais mais discretos podem enfrentar problemas. Tomemos como exemplo o boicote aos produtos dinamarqueses no Oriente Médio depois que um jornal do país publicou charges com o profeta Maomé.
- *Ubiquidade*: poucas empresas são tão ubíquas quanto a Coca-Cola, mas muitas sentem muita angústia por não sê-lo e concordariam com a idéia de que uma empresa verdadeiramente global deve competir em todos os luga-

res. Essa consequência lógica de se acreditar em um mundo sem fronteiras parece ser reforçada empiricamente por uma concepção exagerada sobre o número de países em que a multinacional "típica" opera. Sendo assim, os administradores parecem surpreendidos ao saber que as multinacionais norteamericanas costumam operar em apenas um ou dois países além do seu de origem e, para as que operam em apenas um país estrangeiro, há uma chance de 60% de que seja no Canadá." E, mais uma vez, os administradores podem ser mal-assessorados nesse sentido, de forma que a "auditoria em estratégia global" da empresa de consultoria citada anteriormente situa a expansão global como uma questão de *quando* em vez de *onde*.

- **Centralização e padronização:** por fim, se você (como dirigente de uma empresa) se convencer de que as fronteiras não são importantes, é provável que venha a competir internacionalmente da mesma forma que o faz em seu país de origem, por razões que vão desde economias de escala a pura dificuldade de entender como são realmente as condições diferentes de outros países. A probabilidade dessa ênfase exagerada nas semelhanças é reforçada pela observação de que as empresas que têm êxito em seus países têm muito mais chances de se aventurar no exterior e, supostamente, apaixonar-se exageradamente por seus próprios modelos empresariais. Mais além, mesmo que esse viés se depare com uma realidade hostil, isso pode não ser suficiente para o derrubar. A Coca-Cola continuou a enfatizar a centralização e a padronização com Goizueta e Ivester, apesar de pressões reclamando mais capacidade de resposta ao mercado que haviam feito com que tivesse que aumentar seu número de marcas, de algumas no início dos anos 60 a mais de 400 hoje em dia, e apesar da idiosincrasia de seu mercado estrangeiro mais lucrativo, o Japão, como descrevemos anteriormente.

Sendo assim, enquanto a Coca-Cola é claramente incomum segundo algumas dimensões, outras empresas mais "típicas" podem experimentar vieses semelhantes com relação à adoção de estratégias de tamanho único. Em alguns casos, podem sofrer pressões ainda maiores para isso!

### Conseqüências calamitosas

Lembremo-nos de que, após a Coca-Cola ter-se deixado levar por uma estratégia de tamanho único sob a liderança de Goizueta e Ivester, o pêndulo oscilou longe demais na direção inversa durante os dois anos de Daft como diretor executivo. Em outras palavras, não apenas leva tempo para se desenvolver uma estratégia, detectar seus problemas e vislumbrar um antídoto, como também, com muita frequência, o antídoto acaba sendo forte demais.

Uma explicação para esse tipo de excesso é emocional. Se você se dá mal por causa de uma excessiva globalização, "globalista" segundo a crítica ori-

inal de Clare Booth Luce às visões de Wendell Wilkie sobre "Um mundo apenas" há mais de meio século - é, talvez, a reação natural, ainda que irracional.

Outra explicação é política. O que acontece na esteira da maioria das revoluções? As pessoas acertam contas antigas. Depois de os camponeses com suas foices terem tomado os quartéis-generais - uma caracterização do que aconteceu na Coca-Cola dirigida por Daft - é fácil imaginar as instalações desses quartéis-generais sendo desmanteladas, mesmo quando os substitutos locais e regionais ainda não estão instalados.

Por essas e outras razões, muitas empresas se dão mal ao se dedicar à padronização global equivocada e depois mudar, subitamente, para uma estratégia de localismo. Outras empresas, ainda, botam as mãos na cabeça e encerram todas as operações internacionais. Por quê? Por uma razão: elas não desfrutam das enormes vantagens internacionais da Coca-Cola. Algumas delas já foram citadas: as marcas mais valiosas do mundo, produtos importantes relativamente padronizáveis e um setor em consolidação, além de operações internacionais mais lucrativas do que as domésticas, uma presença geográfica ampla e equilibrada - a Coca-Cola é uma das cerca de 12 empresas entre as 500 maiores da revista *Fortune* a obter pelo menos 20% de suas vendas de cada uma das três regiões triáde da América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico - e uma poderosa rede de engarrafadores que proporciona alguma compensação às tendências em direção à padronização.

Sem essas salvaguardas e pontos fortes, a empresa internacional média pode cometer erros ainda maiores e ser menos capaz de se recuperar deles. Para avaliar a propensão de sua empresa a cometer esses erros, responda às perguntas no quadro "As crenças de sua empresa sobre globalização: um diagnóstico".

## Retórica e soluções

Os desafios de superar as crenças tendenciosas e evitar as calamidades recém-descritas são compostos por discursos confusos. Um exemplo vívido é o *slogan* apropriado (indevidamente) do movimento ambientalista, "*Pense globalmente, aja localmente*". Essa frase passou a significar coisas tão diferentes para pessoas tão distintas que acaba por não significar nada de específico. Assim sendo, Goizueta a usou para descrever a estratégia extremamente padronizada e centralizada que adotou na Coca-Cola, especialmente em termos de *marketing*. Mas, com "*Pense globalmente, venda localmente*" Orit Gadiesh, presidente da Bain & Company, estimulava os gerentes da marca a ter uma postura absolutamente localista ou seja, exatamente o oposto da estratégia de Goizueta.<sup>12</sup> Assim, um problema do *slogan* "*Pense globalmente, aja localmente*" é que ele foi aplicado a abordagens estratégicas que vão desde a mais localizada à mais padronizada e, portanto, perdeu seu conteúdo específico.

## As crenças de sua empresa sobre globalização: um diagnóstico

Quais das seguintes crenças estão por trás da forma como sua empresa pensa sobre globalização e estratégia global? Marque o quadro adequado em cada caso.

	Sim	Não
1. A globalização está levando a um mundo de integração internacional (quase) completa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A expansão global é um imperativo, em vez de uma escolha a ser avaliada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A globalização oferece oportunidades de crescimento praticamente ilimitadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A globalização tende a tornar os setores da economia mais concentrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A empresa verdadeiramente global não tem um país que lhe sirva de base.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A empresa verdadeiramente global deve buscar competir em (quase) todos os lugares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A estratégia global é fundamentalmente uma questão de explorar semelhanças entre os países.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Contagem: Dê a sua empresa um ponto por cada resposta "sim" e depois some os pontos. Os resultados podem ser interpretados como uma simplificação do esquema de ameaças com códigos de cor usado pela Administração de Segurança interna dos Estados Unidos. Com um resultado de 0 ou 1, a ameaça da globalmanía é baixa (código verde); com um resultado de 2 a 4, torna-se elevada (código amarelo); e com 5 a 7, grave (código vermelho). Para explicar mais detalhadamente essa contagem de resultados, indico que o leitor consulte onde essas crenças foram discutidas:

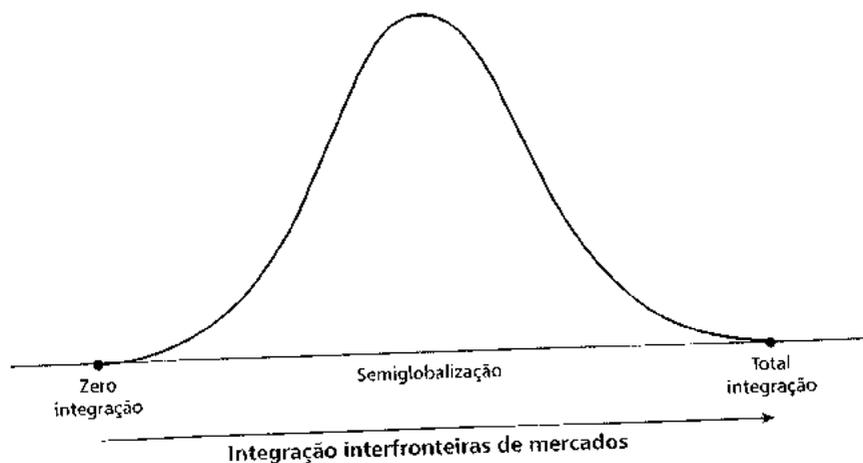
- A crença 1 foi questionada na primeira parte deste capítulo e será aprofundada, de forma reconstrutiva, no Capítulo 2.
- A crença 2 será aprofundada no Capítulo 3, apresentando-se soluções.
- As crenças de 3 a 7 foram discutidas, nessa ordem, no contexto da estratégia global da Coca-Cola neste capítulo, e serão tratadas novamente nos capítulos 2 e 3.

customização local e da padronização global. O problema é que esses extremos não cobrem totalmente um contínuo de estratégia, constituindo antes duas singularidades nas quais as complexidades interfronteiras podem ser refinadas e aplicadas estratégias simples a países específicos. Para verificar isso, observe que, se os mercados fossem totalmente segmentados entre si, os enfoques estratégicos baseados em países individuais supostamente poderiam ser aplicados país por país, e que, se os mercados fossem totalmente integrados, haveria o equivalente a um único grande país, de forma que os enfoques baseados em um só país deveriam, mais uma vez, ser suficientes. Portanto, essas não são as melhores referências para uma estratégia que busque levar a sério as complexidades interfronteiras.

A Figura 1-2 recoloca essa questão de forma mais positiva, para enfatizar que são os níveis intermediários de integração internacional inerentes à semiglobalização que abrem, em um domínio muito amplo, a possibilidade de a estratégia global ter conteúdo distinto da estratégia baseada em um só país. Em outras palavras, o diagnóstico empírico da semiglobalização na primeira parte deste capítulo era mais importante do que pode ter parecido no momento. A semiglobalização é o que possibilita o desenvolvimento de um enfoque distintivamente global à estratégia.

Essa oportunidade, embora atrativa, não é fácil. Este livro assume uma postura gradual em relação a ela, começando por estabelecer novos alicerces. Sendo assim, este capítulo, sobre a importância das fronteiras para a estratégia, é seguido de um que examina o substrato no qual a atividade econômica internacional está inserida para entender *por que* as fronteiras ainda são tão importantes. Contudo, para convencer possíveis leitores céticos de que resultarão mais do que abstrações, e também porque critiquei o *slogan* "Pense globalmente, aja localmente" por seu caráter vago, aqui está uma amostra de algumas das recomendações específicas dos capítulos que seguem:

- Determine quais, entre uma gama de diferenças internacionais – culturais, administrativas, geográficas e econômicas – são fundamentais para seu setor e busque diferenças nas diferenças, ou seja, categorize os países estrangeiros entre os que se aproximam de sua base geográfica nessas dimensões fundamentais e os que estão distantes. Esse é o tópico do Capítulo 2.
- Analise retornos crescentes em relação a escala ou escopo em lugar de os pressupor, ou de pressupor que eles estão ausentes, mas, também, vá além



de volume, crescimento e economias de escala, para prestar atenção a todos os componentes do valor econômico ao acessar alternativas além-fronteiras. Esse é o tópico do Capítulo 3.

- Amplie as respostas às diferenças para além de adaptar o modelo empresarial doméstico, e também considere formas de obter lucros a partir das diferenças, em lugar de tratá-las como limitações à geração de valor. O objetivo, ampliado nos capítulos 4 a 8, é estimular a criatividade ao pensarmos sobre como competir além-fronteiras.

## Conclusões

As conclusões deste capítulo estão resumidas no quadro “Generalizações globais”. A estas alturas, deve estar claro por que a semiglobalização é mais do que uma conclusão intermediária sobre o estado do mundo, de pouco ou nenhum interesse. Particularmente, ela é essencial à possibilidade de que a estratégia global tenha um conteúdo distinto da estratégia específica para cada país.

É interessante concluir este capítulo começando a redirecionar a atenção, da importância da semiglobalização às implicações de levá-la a sério. Observe, particularmente, que a semiglobalização envolve a consideração integrada das interações localizadas e das interações internacionais - das barreiras e das pontes entre os países - em lugar de se concentrar apenas em um elemento ou em outro. Em outras palavras, levar a sério a semiglobalização é inferir que as decisões empresariais não podem ser tomadas com base em um só país ou a partir de um tamanho único. Em lugar disso, deve-se entender a realidade empresarial que está no seio de “um país (insular)” ou de “um mundo (integrado)”. Isso não é fácil, mas as recompensas incluem um sentido mais rico de possibilidades estratégicas do que o possibilitado pelas perspectivas extremas de integração nula ou completa. A semiglobalização pode, portanto, ser libertadora ao mesmo tempo em que pode se desafiadora.

---

### Generalizações globais

- O estado real do mundo é *semiglobalizado*.
- O mundo permanecerá semiglobalizado por décadas.
- Uma perspectiva semiglobalizada ajuda as empresas a resistir a uma série de enganos derivados de visões de apocalipse da globalização: febre do crescimento, a norma da enormidade, ausência de nacionalidade, ubiqüidade e tamanho único.
- A semiglobalização é o que dá espaço para que as estratégias internacionais tenham um conteúdo distinto da estratégia específica para cada país.

# Diferenças Entre Países

## A Estrutura de Distâncias CAGE

*“Não existem terras estrangeiras. Estrangeiro é o viajante.”*

—Robert Louis Stevenson, *The Silverado Squatters*, 1883

O Capítulo 1 destacou o estado semiglobalizado do mundo real, no qual as fronteiras continuam a ter importância; este capítulo vai mais fundo nas razões desse estado. A parte mais óbvia da resposta é que nas fronteiras surgem as maiores diferenças. A parte menos óbvia diz respeito a como pensar sobre essas diferenças. Em lugar de tratar diferenças e semelhanças em termos absolutos, este capítulo abre a possibilidade de haver graus de diferença, e o faz situando essas diferenças em termos de distâncias entre países em uma série de dimensões Culturais, Administrativo-políticas, Geográficas e Econômicas (CAGE). Como resultado, a estrutura CAGE não apenas ajuda a identificar as diferenças centrais em cenários específicos, mas também possibilita entender as diferenças nas diferenças, proporcionando uma base para se distinguir países relativamente próximos, segundo as dimensões fundamentais, dos que são relativamente distantes.

Este capítulo inicia com duas histórias, envolvendo a Google e a Wal-Mart, que ilustram os efeitos das dimensões CAGE de distância, e depois sintetiza as evidências sistemáticas de que várias dimensões de distância ainda importam muito. As evidências sistemáticas são ampliadas, formulando-se a estrutura CAGE para se entenderem as diferenças entre países, e ilustradas com uma análise comparativa da China e da Índia, a partir dos Estados Unidos. O capítulo avança para discutir

como os efeitos de diferentes tipos de distância entre países são condicionados por características de cada setor da economia, sugerindo que a estrutura CAGE geralmente tem que ser aplicada a um setor, e não em um plano intersetorial. O capítulo conclui revisando várias dessas aplicações. A estrutura CAGE também é recorrente na discussão de estratégias de globalização e alavancas estratégicas específicas na Parte 2 deste livro.

## Dois problemas da distância

O exemplo das dificuldades da Google na Rússia e na China, discutido no Capítulo 1, demonstra todos os componentes da estrutura de distâncias CAGE:

- *Distância cultural*: o maior problema da Google na Rússia estava ligado a uma língua relativamente difícil.
- *Distância administrativa*: as dificuldades da Google de lidar com a censura chinesa refletem as diferenças entre as estruturas políticas e administrativas da China e as do seu país de origem, os Estados Unidos.
- *Distância geográfica*: embora os produtos da Google possam ser digitalizados, a empresa teve problemas relativos à distância para se adaptar à Rússia, tendo que estabelecer escritórios locais.
- *Distância econômica*: o subdesenvolvimento da estrutura de pagamentos na Rússia foi outra dificuldade para a Google em relação a rivais locais.

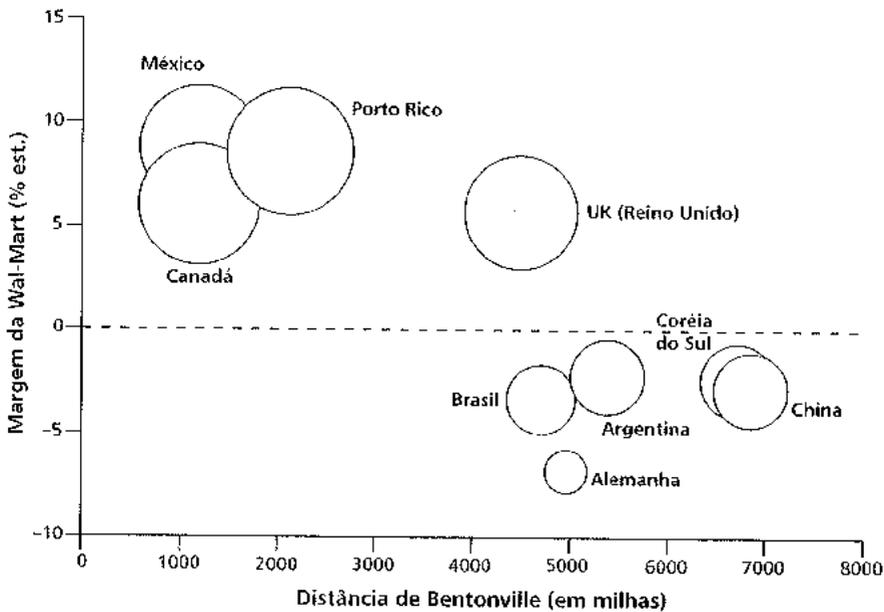
Como segundo exemplo de empresa que teve muito êxito geral, mas se deparou com muitos problemas em função da distância, examinemos o caso da Wal-Mart, a maior empresa do mundo em termos de vendas. Apesar de problemas recentes relacionados a mão-de-obra e fatores não-relacionados ao mercado, a Wal-Mart vai de vento em popa em seu país de origem, os Estados Unidos, onde US\$ 240 bilhões de receitas em 2005 responderam por cerca de 10% das vendas totais de varejo não-relacionadas a automóveis, segundo dados do U.S. Census Bureau. As vendas internacionais da empresa, embora muito menores, de US\$ 60 bilhões, cresceram muito mais rapidamente e superam de longe as de qualquer outro varejista internacional, mas a lucratividade das vendas internacionais tem sido substancialmente menor do que as das vendas nos Estados Unidos. Por quê?

Embora muitos fatores tenham contribuído, este capítulo se concentrará no fato de que a Wal-Mart não conseguiu levar em consideração a distância, definida em termos amplos. Vários anos atrás, o diretor executivo Lee Scott foi questionado em relação às perspectivas internacionais da Wal-Mart. Sua resposta: "As pessoas disseram que teríamos dificuldades quando saíssemos do Arkansas e chegássemos a lugares como o Alabama, a uns 1.000 km de distância. Chegamos a contratar uma pessoa para trabalhar as diferenças culturais entre os dois estados. Depois nos disseram que, em Nova Jersey e Nova York, nosso estilo não teria êxito".<sup>1</sup>

O que ele estava sugerindo era claro: *nosso estilo empresarial havia tido um bom desempenho em casa, apesar dos céticos, de forma que o mesmo deveria acontecer no exterior*. A consequência previsível: a Wal-Mart transferiu seu modelo empresarial básico dos Estados Unidos para outros países e teve melhor desempenho naqueles que eram mais semelhantes aos Estados Unidos do que nos diferentes.

Consideremos a lucratividade da Wal-Mart em relação a mercados internacionais importantes em 2004. As estimativas da Figura 2-1 sugerem que quatro em nove países geraram lucros contábeis naquele ano: México, Canadá, Reino Unido e Porto Rico. Ainda mais interessante, os países lucrativos tendem a se parecer com os Estados Unidos em termos de dimensões culturais, administrativas, geográficas e econômicas, ao passo que os países não-lucrativos, não.

- Dois dos países lucrativos, o Canadá e o Reino Unido, têm a *língua em comum* com os Estados Unidos, fato que não se repete com os não-lucrativos; os três também são ligados por vínculos entre *colônia e colonizador*.



**FIGURA 2-1** Margem operacional da Wal-Mart Internacional por país, 2004 (estimativa).

Fontes: Compilado de arquivos da Wal-Mart e Wal-Mart do México, Ministério do Comércio da China (11 February 2005), estimativas de BBVA, Retail Forward, and Management Ventures, Inc., bem como análises e estimativas de Pankaj Ghemawat e Ken Mark, "Wal-Mart's International Expansion," Case 9-705-486 (Boston: Harvard Business School, 2005), exemplo 7. Embora os números sejam apenas para um ano e envolvam algumas inferências, sua relevância é demonstrada pela retirada posterior da empresa de dois dos mercados caracterizados como mercado de perda: a Coreia do Sul e a Alemanha.

Observação: As áreas dos círculos são proporcionais às receitas da Wal-Mart em diferentes mercados.

- Diferentemente dos países não-lucrativos, dois dos lucrativos, Canadá e México, são parceiros dos Estados Unidos em um *acordo regional de livre comércio*, o North American Free Trade Agreement, ou NAFTA, o que não acontece com os não-lucrativos. E um terceiro “país” lucrativo segundo a classificação da Wal-Mart, Porto Rico, é oficialmente um *território não-incorporado* dos Estados Unidos.
- A capital de cada um dos países lucrativos está *geograficamente mais próxima* da sede da Wal-Mart (internacional e corporativa) em Bentonville, Arkansas, do que a capital dos cinco não-lucrativos; além disso, Canadá e México têm *fronteira comum* com os Estados Unidos.
- As *diferenças econômicas* também parecem ter sua importância: a Wal-Mart parece ter um pouco mais de dificuldade de se sair bem em países muito pobres, embora as informações sejam muito limitadas.

Tendo apresentando dois exemplos de distância prejudicando o desempenho, eu deveria acrescentar que a distância nem sempre é ruim. A Wal-Mart, por exemplo, economiza mais dinheiro comprando mercadorias de baixo custo da China, ou seja, explorando a distância econômica, do que em toda a sua rede internacional de lojas. Este exemplo e, mais amplamente, as estratégias de arbitragem que exploram a distância em lugar de tratá-la como uma restrição a ser ajustada ou superada, serão discutidos no Capítulo 6. Toda a discussão feita até agora tinha em vista a sugerir que a distância *precisa*, sim, ser levada a sério.

## Levando a sério a distância

A sugestão de que a distância pode ser importante é reforçada por outros dados sistemáticos. As evidências relevantes são potencialmente vastas, incluindo grande parte da literatura sobre os efeitos do localismo. Uma grande quantidade de literatura trata, contudo, de interações em distância muito curtas ou naquilo que, efetivamente, é um local comum (por exemplo, a literatura sobre economias de aglomeração). Essa linha de trabalho certamente demonstra a importância geral da especificidade da localização, mas está apenas começando a ir além da dicotomia entre um mesmo local e locais diferentes. Para caracterizações mais refinadas de como a intensidade das interações econômicas é afetada pela distância espacial (e outras dimensões de distância), a literatura sobre os chamados “modelos de gravidade” na economia internacional é um ponto de partida melhor.

## O que nos dizem os números?

Os economistas internacionais adaptaram a Lei de Newton da gravitação universal para descrever as interações econômicas internacionais.<sup>3</sup> Dessa forma, o modelo de

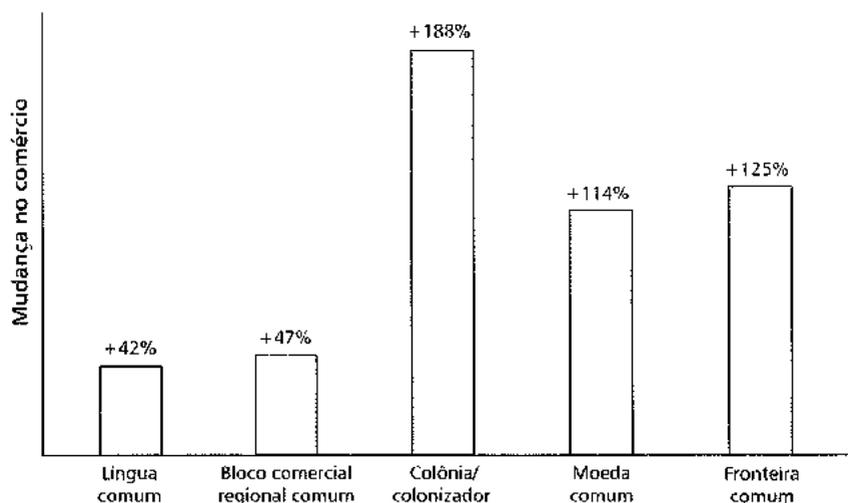
gravidade simples do comércio internacional prevê que o comércio entre dois países será diretamente relacionado a seus tamanhos econômicos (um atributo unilateral de cada um deles) e inversamente relacionado à distância física entre eles (um atributo bilateral). Em outras palavras, prevê-se que as economias maiores, como é natural, gerem mais comércio em termos absolutos, e que grandes distâncias entre elas devem inibir esse comércio. Modelos de gravidade mais sofisticados acrescentam dimensões não-geográficas de distância, assim como outros atributos unilaterais, além do tamanho de cada economia. O que as tentativas de adaptar esses modelos aos dados sobre interações econômicas internacionais nos dizem sobre o mundo em que vivemos?

Comecemos pelo comércio internacional. Os modelos de gravidade ajustados conseguem explicar metade, ou até dois terços da variação em volumes comerciais por par de países, o que é bastante bom em termos de modelos econômicos. Observando muitos desses estudos, vemos que se estima que um aumento de 1% no tamanho de uma economia leve a um aumento de 0,7 a 0,8% no volume total de comércio. O efeito da distância geográfica vai na direção oposta e é um pouco maior: geralmente se prevê que um aumento de 1% na distância entre (as capitais de) dois países *reduza* o comércio entre eles em cerca de 1%. Em outras palavras, o volume de comércio entre países com uma distância de 1.000 quilômetros deve ser cinco vezes o que seria se eles estivessem a 5.000 quilômetros de distância, a se manterem estáveis todas as outras variáveis.<sup>4</sup>

Os tamanhos estimados dos efeitos de outras variáveis relacionadas à distância são ainda mais impressionantes. A Figura 2-2 resume os resultados de algumas análises estatísticas (feitas por Rajiv Mallick e por mim) dos fluxos de comércio bilateral a partir dessa perspectiva.<sup>5</sup> Sugere, basicamente, que dois países caracterizados por todos os cinco fatores comuns listados na figura devem ter um comércio 29 vezes maior um com o outro ( $1,42 \times 1,47 \times 2,88 \times 2,14 \times 2,25$ ), assim como outro par de países semelhantes em outros aspectos sem qualquer dessas características em comum.

Essas estimativas obviamente se destinam a ser indicativas, mais do que exatas, mas os efeitos que destacam estão em sintonia com casos reais. O Canadá, por exemplo, mal está entre as dez maiores economias do mundo, mas seu relacionamento comercial com os Estados Unidos é, de longe, o maior do mundo. A proximidade geográfica é parte da resposta, mas também o são as características comuns com os Estados Unidos em quatro das cinco dimensões listadas na Figura 2-2 - muito mais do que qualquer outro país do mundo pode afirmar ter.<sup>6</sup>

Todavia, o dados do comércio entre Canadá e Estados Unidos também nos fazem lembrar que a integração econômica está longe de estar completa. Na verdade, o verdadeiro mistério para os economistas em relação ao comércio entre os dois países não é por que há tanto, e sim porque não existe muito mais desse comércio. Para entender por que, consideremos alguns outros dados sobre comércio. Até 1988, antes



**FIGURA 2-2** Efeitos das semelhanças, comparadas com as diferenças, sobre o comércio bilateral.

Fonte: Pankaj Ghemawat and Rajiv Mallick, "The Industry-Level Structure of International Trade Networks: A Gravity-Based Approach," working paper, Harvard Business School, Boston, February 2003.

do NAFTA, os níveis de comércio de mercadorias entre as províncias do Canadá, ou seja, dentro do país, eram estimados em *20 vezes mais* do que seus níveis de comércio com estados com o mesmo tamanho e à mesma distância nos Estados Unidos. Em outras palavras, havia uma "tendência ao doméstico" embutida. O NAFTA ajudou a reduzir essa relação entre o comércio internacional e o intranacional – a tendência ao doméstico – de 20/1 para 10/1 em meados da década de 90 e pode tê-la reduzido ainda mais desde então, embora ainda exceda 5/1. E essas relações dizem respeito apenas a mercadorias; para serviços, a relação ainda é várias vezes mais alta.<sup>7</sup>

Dessa forma, as fronteiras internacionais ainda cumprem um papel muito importante, mesmo que estejamos examinando dois países muito próximos na maioria das dimensões fundamentais. Mais uma vez, estamos diante da realidade da semi-globalização.

A evidência relacionada às formas de interação econômica além do comércio geralmente confirmam a importância da distância, tanto geográfica quanto não-geográfica. Dessa forma, foram detectados efeitos de distância (gerais) significativamente negativos em investimento estrangeiro direto (IED), compra e venda de ações, registro de patentes e transações com comércio eletrônico, embora a força desses efeitos varie segundo diferentes formas de interação.<sup>8</sup> Além disso, uma meta-análise de 19 estudos estatísticos sugere que os efeitos da distância não diminuíram significativamente em termos gerais, diferentemente do caso Canadá-Estados Unidos discutido acima, no decorrer do século XXI!<sup>9</sup>

## Estruturas para análise de países

As evidências recém-apresentadas sugerem que os efeitos da distância podem ser enormes. Então, examinemos as ferramentas existentes para a "análise de países," por exemplo, os tipos de cuidados que uma empresa deve ter antes de decidir estabelecer-se em um novo país, e vejamos o quanto elas dão conta dos efeitos da distância. A resposta, basicamente, é que não dão!

Como este não é o espaço adequado para realizar um exame detalhado dos sistemas para análise de países, um exemplo terá que bastar.<sup>10</sup> Consideremos os índices de competitividade publicados pelo Fórum Econômico Mundial. Embora essa seja uma fonte útil de dados sobre diferentes países, a maioria das categorias incluídas, como finanças, tecnologia, mão-de-obra, gestão e instituições, trata de atributos *unilaterais* dos países. A categoria de abertura, que inclui tarifas, barreiras ocultas às exportações e coisas do tipo, é *multilateral*, isto é, mede a distância administrativa entre um país e o resto do mundo. Porém, isso ainda não dá conta das diferenças nas diferenças: por exemplo, a idéia, que a Wal-Mart teria feito muito bem em ter em mente, de que a Alemanha e a Coréia do Sul, de onde ela teve que se retirar desde que a Figura 2-1 foi preparada, são muito mais distantes dos Estados Unidos do que o Canadá e o México. Para entender esses efeitos, são necessárias medidas *bilaterais* de distância.

Os índices de competitividade não carecem da representatividade de outros sistemas amplamente utilizados para análise de países, que também tendem a partir do pressuposto de que os países podem ser avaliados um a um, ou seja, unilateralmente, com relação a padrões comuns de comparação. O problema dessa abordagem baseada em padrões, todavia, é que ela trata países como objetos estruturais isolados quando eles, na verdade, deveriam ser tratados como nós dentro de uma rede, a distâncias variáveis uns dos outros. Acrescentar medidas bilaterais de distância que capturem essas diferenças em atributos unilaterais ou multilaterais mais conhecidos é a contribuição fundamental da estrutura CAGE para análise de países.

Observe que as medidas bilaterais são baseadas em diferenças entre o país de origem e o país ou os países estrangeiros sendo analisados, ou seja, têm como referência o local que é sede da empresa em foco. O Capítulo 1 apresentou parte da fundamentação para se aceitar a idéia de uma base doméstica, ao descrever e refutar a falácia da ausência de nacionalidade. Empiricamente, a definição clara da base doméstica de uma empresa em geral não é difícil e pode até ter se tornado mais fácil nos últimos anos, de forma que os poucos casos em que isso é um problema não devem refrear o restante da discussão.<sup>11</sup> E, de uma perspectiva prescritiva, é essencial ter uma base doméstica ou alguma outra base de atividades estabelecida para operacionalizar a idéia de que o lugar de onde uma empresa veio deve influenciar para onde vai.

## A estrutura CAGE em nível de país

A estrutura CAGE, como se observou, é uma sigla para quatro componentes amplos da distância: cultural, administrativo, geográfico e econômico. Esses quatro componentes freqüentemente se mesclam; por exemplo, é difícil imaginar países sendo próximos um ao outro administrativamente, digamos, membros de uma área de livre comércio, a menos que também o sejam cultural, geográfica ou economicamente. Ainda assim, é interessante se fazer a distinção entre os quatro componentes, porque suas bases são muito diferentes e, em parte como consequência disso, eles apresentam desafios e oportunidades distintos. Além disso, esses quatro tópicos também propõem uma forma útil de agrupar influências unilaterais nas interações interfronteiras que sejam específicas de determinados países, bem como as bilaterais, específicas de determinados pares de países (e também as multilaterais). Esses vários tipos de influências, resumidos na Tabela 2-1, são todos discutidos a seguir, embora se concentrando basicamente nas influências bilaterais, refletindo sua novidade, bem como o impacto identificado por modelos de gravidade.

A idéia de ir além da distância física para pensar sobre estratégia internacional não é nova: a noção de que os candidatos a internacionalizadores deveriam ir antes aos países que apresentem a menor *distância psíquica*, ou seja, a menor “distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e empresariais,” foi proposta pela primeira vez há 30 anos.<sup>12</sup> A estrutura CAGE, contudo, tem uma visão muito mais ampla de distância e uma base empírica muito mais sólida.

## A distância cultural

O termo *cultura*, no sentido utilizado aqui, refere-se aos atributos de uma sociedade que são sustentados principalmente pelas interações entre as pessoas, em lugar de pelo estado (em sua condição de instituição que formula e aplica as leis). As diferenças culturais entre países geralmente tendem a reduzir as interações econômicas entre eles. Os efeitos das línguas nessa questão são, talvez, os mais óbvios: observe a primeira coluna da Figura 2-2. Ou, para outro tipo de evidência, consideremos gafes internacionais clássicas, como a tradução do *slogan* da propaganda de Frank Perdue, “It takes a tough man to make a tender chicken” para o equivalente em espanhol de “É preciso um cara excitado para deixar uma galinha carinhosa”. Na verdade, as listas de erros constrangedores em *marketing* costumam estar dominadas por esse tipo de desventuras em línguas estrangeiras.<sup>13</sup>

Outros aspectos da distância cultural que podem ser avaliados sistematicamente e mostraram que inibem o intercâmbio econômico incluem diferenças étnicas e religiosas, falta de confiança e variações no igualitarismo (definido como intolerância da sociedade para com abusos de poder de mercado ou político).<sup>14</sup> Outros atri-

TABELA 2-1 A estrutura CAGE em nível de país

	Distância cultural	Distância administrativa	Distância geográfica	Distância econômica
Países bilaterais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idiomas diferentes</li> <li>• Etnias diferentes; falta de conexão entre redes étnicas ou sociais</li> <li>• Religiões diferentes</li> <li>• Falta de confiança</li> <li>• Valores, normas e disposições diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de laços coloniais</li> <li>• Falta de um bloco comercial regional em comum</li> <li>• Falta de moeda comum</li> <li>• Hostilidade política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distância física</li> <li>• Falta de fronteira comum</li> <li>• Diferenças de fusos horários</li> <li>• Diferenças de ambiente em termos de clima e doenças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças entre ricos e pobres</li> <li>• Outras diferenças em custos ou qualidade de               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Recursos naturais</li> <li>◦ Recursos financeiros</li> <li>◦ Recursos humanos</li> <li>◦ Infra-estrutura</li> <li>◦ Informação ou conhecimento</li> </ul> </li> </ul>
Países unilaterais ou multilaterais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolamento</li> <li>• Tradicionalismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia não-de-mercado ou fechada</li> <li>• Tendência a investimentos no mercado doméstico</li> <li>• Falta de participação em organizações internacionais</li> <li>• Instituições frágeis; corrupção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de acesso ao mar</li> <li>• Falta de navegabilidade interna</li> <li>• Tamanho geográfico</li> <li>• Acesso geográfico difícil</li> <li>• Ligações de transporte e comunicações frágeis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho econômico</li> <li>• Renda per capita baixa</li> </ul>

butos culturais são muito idiossincráticos (por exemplo, as preferências por determinadas cores) ou sutis, no sentido de que são quase invisíveis, até mesmo àqueles cujo comportamento orientam.

Tomemos como exemplo a tradicional tolerância chinesa para com o desrespeito aos direitos autorais. Muitas pessoas atribuem essa norma social ao passado recente de comunismo do país, mas, como afirma William Alford em *To Steal a Book Is an Elegant Offense*, provavelmente reflete um princípio confuciano que estimula a repetição dos resultados de empreendimentos intelectuais passados: "Eu transmito, em vez de criar; acredito nos antigos e os venero".<sup>15</sup> Na verdade, o desrespeito aos direitos autorais já era um problema para os ocidentais muito antes do atual surto de crescimento da China. Já na década de 1920, a Merriam-Webster, que estava por introduzir um dicionário bilíngüe no país, descobriu que uma editora local já havia começado a distribuir sua própria versão, não-autorizada.

Além dos atributos bilaterais que assumem a forma de diferenças culturais, a atividade econômica interfronteiras também pode ser afetada por atributos culturais unilaterais. Sendo assim, conclui-se que é claro que países com culturas isoladas ou mesmo tradicionais estarão relativamente fechados ao comércio e aos investimentos internacionais, ou seja, mais isolados do que outros.

O contato prolongado entre países provavelmente irá reduzir alguns dos efeitos das diferenças culturais entre eles. Esse contato aumenta o conhecimento mútuo, "semeia" as instituições e organizações necessárias para dar sustentação à atividade interfronteiras e facilita os ajustes culturais. Falando em termos amplos, parece que muitas diferenças em valores, normas, disposições e atributos multilaterais isoladores se mostrarão mais maleáveis, mesmo no médio prazo, do que as diferenças de linguagem, etnicidade e religião.

### A distância administrativa

Os atributos administrativos incluem as leis, as políticas e as instituições que geralmente surgem de um processo político e são instituídas ou aplicadas pelos governos. As relações internacionais entre os países, incluindo os tratados e as organizações internacionais, também são incluídas nesse grupo, com base no fato de que essas relações são sustentadas pelos países que as criam e apóiam.

Os atributos administrativos ou políticos que os modelos de gravidade indicam afetar a atividade econômica interfronteiras incluem laços coloniais, participação no mesmo bloco comercial regional e uso de uma moeda comum. A análise estatística mostrada na Figura 2-2 indica que os laços entre colonizador e colônia podem multiplicar o comércio quase três vezes, mesmo se se extinguíram há muito tempo, por razões que supõem que vão desde a familiaridade cultural até semelhanças em sistemas jurídicos. No IED, em função das limitações dos dados sistemáticos, é mais eficiente citar exemplos específicos. Portanto, entre 1997 e 2001,

quase metade de um enorme crescimento em IED da Espanha foi direcionado à América Latina - cerca de dez vezes a fatia da América Latina no IED mundial - com a economia muito maior e fisicamente muito mais próxima da Europa sendo colocada em segundo lugar. Esse padrão reflete claramente traços administrativos (e culturais) comuns enraizados na relação entre colonizador e colônia que foram encerrados formalmente no século XIX, em lugar de ser um efeito de tamanho ou distância geográfica.

Configurações comerciais e moeda em comum também podem aumentar substancialmente o comércio, até mais do que os laços entre colonizador e colônia, se combinadas (mais uma vez, veja a Figura 2-2). A integração da União Européia no último meio século é, provavelmente, o melhor exemplo de iniciativas deliberadas para reduzir a distância administrativa entre parceiros comerciais. Por outro lado, os maus relacionamentos podem aumentar a distância administrativa. Embora Índia e Paquistão tenham em comum um passado colonial, uma fronteira e laços lingüísticos, sua antiga hostilidade mútua faz com que o comércio oficial entre os dois países seja de menos de um décimo do que os modelos de gravidade preveriam que fosse. E na esteira de tensões como o abandono forçado por parte da Dubai Ports World das cinco instalações portuárias que tinha adquirido junto aos Estados Unidos, vários observadores notaram um afastamento dos investimentos oriundos do Oriente Médio nos Estados Unidos.

Como sugerem os dois exemplos, a distância administrativa pode ser aumentada ou diminuída por meio de medidas unilaterais. Na verdade, as políticas de governos individuais representam algumas das barreiras mais comuns ao comércio internacional. Em alguns casos, as dificuldades surgem no país de origem da empresa. As empresas de países-membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), por exemplo, têm que lidar com proibições domésticas de suborno e têm que se ajustar a padrões relativamente rígidos de saúde, segurança e ambientais. Com mais freqüência, é o governo do país-alvo que levanta barreiras aos investimentos estrangeiros, por meio de cotas comerciais, restrições ao IED e preferências por concorrentes nacionais na forma de subsídios e favorecimento na regulação e nas compras governamentais.

Em todos esses exemplos, o governo de um país tem poder suficiente para afetar os resultados, mas uma estrutura institucional frágil em um país-alvo também pode impedir a atividade econômica internacional. Por exemplo, muitas empresas deixam de fazer negócios em países conhecidos pela corrupção, por sistemas jurídicos que não são de confiança ou pelo conflito social (algumas pesquisas sugerem que essas condições locais negativas, se deixadas como estão, podem reduzir o comércio e o investimento muito mais do que qualquer limitação administrativa explícita.) Por outro lado, quando a infra-estrutura institucional de um país é forte, o nível de integração interfronteiras provavelmente será mais alto.

## A distância geográfica

Os atributos geográficos de um país que podem afetar a atividade econômica interfronteiras surgem, na maior parte, de fenômenos naturais, embora algumas intervenções humanas também possam estar envolvidas. Essa é a parte da estrutura CAGE em que a maioria das pessoas pensa quando ouve a palavra *distância*. E elas tendem a se concentrar na distância física, o que está de acordo com a conclusão empírica e a noção de senso comum de que, mantendo-se as outras variáveis, quanto mais distante estiver um país, mais difícil será fazer negócios com ele.

Entretanto, a distância geográfica é mais do que apenas a distância física entre, digamos, as capitais dos dois países, outros atributos geográficos que devem ser considerados são a presença ou a ausência de fronteiras comuns, diferenças em fusos horários e climas e, em termos unilaterais, acesso ao mar, topografia e distância interna às fronteiras. (Lembro-me agora da queixa do ex-primeiro ministro do Canadá, William Mac-Kenzie King: "Temos geografia demais".) Além disso, também pode ser necessário levar em conta os atributos "geográficos" construídos pelo homem, como as estruturas de transportes e comunicações de um país, embora eles possam ser tratados como atributos econômicos em lugar de geográficos.

A influência da distância física merece ser mais aprofundada. O impacto mais óbvio das distâncias físicas maiores é elevar os custos dos transportes físicos. Obviamente, eles são mais importantes para o comércio do que para o IED, razão pela qual vemos uma inclinação em direção a este à medida que a distância aumenta. Mas os modelos de gravidade indicam que o IED também tende a cair à medida que aumenta a distância, refletindo o fato de que a distância física aumenta os custos de comunicação e de transporte. Lembremo-nos do exemplo da Google, que teve que estabelecer escritórios na Rússia para melhorar seu conhecimento do local e sua capacidade de resposta no país.

A lição maior? Tenha em mente a "geografia da informação," bem como a geografia do transporte físico, quando estiver refletindo sobre as influências geográficas na atividade econômica interfronteiras.

## A distância econômica

A distância econômica diz respeito às diferenças que afetam a atividade econômica entre países por meio de mecanismos distintos dos culturais, administrativos ou geográficos já tratados. Nesse aspecto, o modelo de gravidade marca não apenas o tamanho econômico (que aumenta a quantidade absoluta de comércio, mas o reduz como porcentagem do PIB), como também as rendas *per capita*. Os países ricos realizam mais atividade econômica além-fronteiras (relativamente a seu tamanho econômico) do que seus primos pobres e, como sugerido pela relação positiva entre PIB *per capita* e fluxos de comércio e investimento, a maior parte dessa atividade ocorre com outros países ricos.

Obviamente, uma renda *per capita* alta anda de mãos dadas com elevados custos de mão-de-obra, que podem ser examinados diretamente ou em uma base mais desagregada, ou seja, em termos de diferentes níveis de habilidades ou tipos de formação. Outros fatores de produção cujos custos ou qualidade podem ser examinados dessa forma são a terra, os recursos naturais, o capital e recursos mais avançados construídos pelo homem, como infra-estrutura e informação.

Por fim, deve-se observar que as interações entre ricos e ricos e entre pobres e pobres tendem a ser associadas, embora de forma imperfeita, ao desempenho de diferentes funções econômicas. Particularmente, as interações entre ricos e pobres geralmente envolvem arbitragem, na qual uma empresa equipara oferta e demanda não dentro de mercados nacionais, mas entre eles, dividindo as cadeias de valor internacionalmente. Embora as diferenças culturais, administrativas e geográficas também possam servir como base para arbitragem, como foi discutido no Capítulo 6, a arbitragem econômica é particularmente destacada, sendo o melhor aspecto isolado para lembrar que, embora tenha um efeito geral inibidor sobre a atividade econômica internacional, a distância pode acabar por estimular essa atividade em situações específicas.

### Um exemplo entre países: Índia e China, vistos dos Estados Unidos

Usemos a estrutura CAGE para examinar um tópico específico sobre o qual me pedem que fale com muita frequência: *como se comparam Índia e China, da perspectiva das empresas norte-americanas*.<sup>16</sup> A comparação está resumida na Tabela 2-2 e aprofundada nos parágrafos seguintes.

**Fatores culturais.** Pode-se dizer que o principal fator de proximidade cultural da Índia com os Estados Unidos é seu uso intenso do idioma inglês. A quantidade de indianos que sabem falar inglês é estimada entre menos de 100 milhões e mais de 300 milhões – eu ficaria com a ponta mais baixa da faixa – mas em geral se concorda em que é maior do que a da China. Geralmente se considera que a China leve vantagem em termos do tamanho e da orientação econômica de sua diáspora, embora a diáspora indiana nos Estados Unidos, especificamente, normalmente tenha melhor formação, seja mais recente e tenha mais probabilidades de se desenvolver com o setor de tecnologia.

As características unilaterais dos dois países sugerem conclusões menos claras. A China é mais homogênea em termos lingüísticos e étnicos, mas é discutível se isso facilita o progresso ou causa mais isolamento. E, embora a estrutura social indiana, dominada por classes e castas, seja discutível em termos mais gerais, as elites ocidentalizadas do país podem ter reforçado os laços econômicos com os Estados Unidos.

TABELA 2-2 Índia e China, segundo a perspectiva de empresas dos Estados Unidos

	Atrações culturais	Atrações administrativas	Atrações geográficas	Atrações econômicas
Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglês</li> <li>• Elites ocidentalizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colonizador comum</li> <li>• Sistema jurídico comum</li> <li>• Amizade política</li> <li>• Menos risco de longo prazo?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão-de-obra especializada</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Estratégia empresarial e melhoria</li> <li>• Infra-estrutura subjetiva</li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogeneidade lingüística e étnica</li> <li>• Diáspora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de fazer negócios</li> <li>• Enclaves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais próxima da Costa Oeste dos Estados Unidos</li> <li>• Portos e outros elementos de infra-estrutura superiores</li> <li>• Rede de produção do Leste da Ásia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados maiores</li> <li>• Renda mais alta</li> <li>• Quantidade de mão-de-obra e produtividade</li> <li>• Disponibilidade de capital</li> <li>• Cadeia de oferta</li> <li>• Empresas estrangeiras como pontes para exportação</li> </ul>

**Fatores administrativos.** A colonização britânica criou uma série de fatores em comum entre a Índia e os Estados Unidos. O mais importante deles é que os sistemas jurídicos em ambos os países são baseados na *Common Law*, o direito comum britânico, com sua ênfase em precedentes e adaptações. O sistema jurídico da China, por sua vez, baseia-se no direito civil, a versão alemã, com sua ênfase em princípios que são absolutos e, portanto, não precisam ser contextualizados. Além disso, os relacionamentos políticos entre os Estados Unidos e a Índia, atualmente, são muito próximos. Embora a situação esteja sujeita à mudança, o que parece bastante seguro é que as tensões políticas entre os Estados Unidos e a China se manterão por décadas, se não por mais tempo.

A perspectiva para os indicadores políticos e administrativos unilaterais depende do período de análise que se adote. No curto prazo, as multinacionais consideram que atualmente enfrentam menos obstáculos políticos administrativos para fazer negócios na China do que com a Índia, principalmente como resultado de zonas econômicas especiais e enclaves como Hong Kong e, até pouco tempo, desfrutavam de tarifas fiscais especiais na China. Contudo, no longo prazo, a China enfrenta desafios maiores do que a Índia para estabelecer o estado de direito, proteger a propriedade privada, reestruturar empresas e bancos estatais insolventes e lidar com as transformações políticas.

**Fatores geográficos.** Chennai (na Índia) está 60% mais longe de Long Beach, na Califórnia, do que Los Angeles, uma das maiores portadoras dos Estados Unidos, do que

Xangai. Mas a maior distância para transporte é apenas parte dos problemas logísticos da Índia: seus portos são ineficientes e lentos, elevando o tempo de espera para envio de mercadorias aos Estados Unidos para entre seis e doze semanas, em comparação com três semanas na China, e ilustrando o estado relativamente ruim de sua infra-estrutura.

Outro aspecto geográfico fundamental é que a China é o dínamo dentro de uma economia sub-regional vibrante no Leste da Ásia, com parceiros regionais que respondem por mais de metade do IED que entra no país e por três quartos das importações. As relações comerciais da China com os Estados Unidos fazem parte dessa rede mais ampla e, em alguns aspectos, são aprimoradas por ela. A Índia, por sua vez, está localizada em uma região muito menos dinâmica economicamente, e o comércio com os vizinhos do Sul da Ásia corresponde a menos de 5% do total de seu comércio.

**Fatores econômicos.** Os fatores unilaterais merecem atenção especial nesta questão. A economia da China é tida como mais de duas vezes maior do que a da Índia, embora as estatísticas oficiais chinesas possam exagerar sua taxa de crescimento atual em 2 a 4%.<sup>17</sup> Além disso, os mercados chineses para muitos produtos que têm elasticidade em relação à renda são mais de cinco vezes maiores do que os da Índia, refletindo os efeitos de um PIB *per capita* mais elevado. A produtividade da mão-de-obra chinesa também é maior, em sintonia com rendas salariais mais altas, e seus trabalhadores têm, de modo geral, melhor formação, embora o país esteja atrás da Índia em algumas categorias de salários mais elevados (por exemplo, gestores com experiência e profissionais de nível superior que falem inglês) e enfrente uma perspectiva demográfica pior em função de sua política que permite que os casais tenham apenas um filho. A China obteve melhores resultados, até agora, transferindo a mão-de-obra da agricultura à indústria e mobilizando mais capital doméstico, e sua taxa de poupança oficial – mais uma vez, provavelmente exagerada – é de 40 a 45% do PIB, comparada com 20 a 25% da Índia.<sup>18</sup>

O aspecto negativo da abundância de capital da China é que ela reprimiu os retornos e gerou superinvestimento, especialmente nos setores de construção e infra-estrutura, por parte de empresas que não são conhecidas por sua contenção. As empresas indianas têm sido constantemente mais lucrativas. Além disso, as melhores empresas nacionais da Índia geralmente têm recebido menos apoio de seu governo do que as que o governo chinês está tentando transformar em empresas globais. Parte da resposta das empresas indianas tem sido uma postura mais disciplinada, menos concentrada em investimentos.

As empresas estrangeiras respondem por cerca de 20% da produção industrial chinesa, e por menos do que isso em relação à da Índia. As empresas com investimentos estrangeiros *tiveram* um impacto desproporcionalmente maior sobre as exportações chinesas, nas quais os estrangeiros aumentaram sua fatia em mais de 50% no total, e em mais de 80% nas categorias de maior valor agregado. Como esse tipo de empresa responde por menos de 10% do total das exportações da Índia e

como estas recentemente chegaram a um décimo das da China, as exportações nominais das empresas estrangeiras para fora da China são cerca de 50 vezes maiores do que as da Índia. Esses números também dizem algo sobre os níveis relativos de desenvolvimento das cadeias de oferta nos dois países.

Resumindo de forma muito ampla, *a China parece ser mais atrativa do que a Índia a investidores norte-americanos com propósitos amplos em muitos aspectos geográficos e econômicos, mas menos atrativa em uma série de aspectos culturais e administrativos.*

Aprofundarei quatro aspectos desse resumo superficial. Em primeiro lugar, a escolha da perspectiva é fundamental. Da Europa Ocidental, a comparação parece diferente: a China é mais distante geograficamente, mas, por outro lado, as capacidades da Índia com o idioma inglês têm menos importância, e o leste da própria Europa e o norte da África podem ser alternativas de investimento no exterior mais atrativas do que China ou Índia.

Em segundo lugar, tanto China quanto Índia são países muito grandes, com uma enorme quantidade de variação interna. Por exemplo, as regiões litorâneas de ambos os países são muito mais vibrantes do que seus interiores, sugerindo que a estrutura CAGE pode ser aplicada intranacionalmente, assim como internacionalmente. Assim, a fabricante de vidros Saint-Gobain superou concorrentes há muito estabelecidas na Índia concentrando-se no litoral sul em vez de no norte.

Em terceiro lugar, muitas comparações entre China e Índia tratam da última coluna da Tabela 2-2, especialmente os pontos em relação a mercados maiores e produtividade mais alta da mão-de-obra na China, mas a tabela nos lembra da necessidade de assumir uma perspectiva mais ampla, cuja conclusão mais inesperada é a proximidade cultural e administrativa da Índia com os Estados Unidos em termos comparativos. Não por coincidência, essas são duas das dimensões CAGE que costumam ser descuidadas com mais frequência.

O quarto ponto é uma extensão lógica do terceiro. Supostamente, a Índia deveria parecer mais atrativa do que a China como destinos de investimentos *em setores mais sensíveis à distância cultural ou administrativa.* O setor de serviços de *software* é um bom exemplo. Em termos culturais, esse é um setor em que falar inglês é particularmente importante e no qual a diáspora nos Estados Unidos – a qual, segundo várias fontes, responde por mais de um terço da força de trabalho das empresas de tecnologia do Vale do Silício e dirige 10% dos empreendimentos em novas tecnologias ali – tem tido uma importância direta. Além disso, a distância geográfica dos Estados Unidos é cada vez menos importante, especialmente considerando-se a reorientação rumo ao desenvolvimento no exterior, e a Índia se beneficiou economicamente do fato de ter muito mais profissionais de nível superior. O resultado: a Índia responde por mais de dois terços dos serviços de *software* que são prestados fora dos Estados Unidos, comparados com cerca de um décimo da China.<sup>19</sup>

O exemplo do *software* leva diretamente à análise CAGE em nível de setor da economia, discutida na próxima seção.

## A estrutura CAGE em nível de setor

Um fundo que esteja fazendo investimentos em portfólio pode se satisfazer com uma resposta à pergunta sobre o quanto a China é atrativa em termos gerais em relação à Índia. Mas a maioria dos executivos que estejam comparando os dois países provavelmente quererá fazê-lo da perspectiva de um setor específico. Nessas situações, o impacto das diferenças entre países é condicionado pelas características do setor, que devem ser levadas em conta para a maioria das aplicações a estratégias de empresas. A Tabela 2-3 resume os tipos de setores que são especialmente sensíveis a cada componente da distância e cita exemplos; o resto da seção aprofunda a questão.

## Sensibilidade cultural

Quais tipos de produtos ou serviços são mais sensíveis às diferenças culturais? Em função de nossa discussão anterior sobre o idioma como um determinante fundamental da distância cultural, a sensibilidade lingüística é um indicador óbvio: as diferenças lingüísticas são mais importantes nos setores de *software* ou na programação de TV do que, por exemplo, no cimento. Igualmente, pode-se pensar em produtos com um apelo étnico especial, que são particularmente sensíveis a diferenças étnicas ou produtos para os quais as diferenças religiosas têm muita importância. Nesse sentido, na análise de regressão estatística entre países, os produtos alimentares mostram estar entre os mais sensíveis à distância cultural, em parte por essas razões étnicas e religiosas e, em parte porque desencadeiam outras associações relacionadas à identidade de um consumidor como membro de uma determinada comunidade. Por exemplo, os norte-americanos pensam no arroz como uma mercadoria, como pensam em macarrão ou batata, mas esse alimento é muito, muito mais importante para os japoneses.

Outras diferenças culturais em nível de setor são resultantes em parte das diferenças econômicas e, portanto, se perdem nelas. Os japoneses, por exemplo, preferem que seus carros sejam pequenos, refletindo normas sociais, bem como considerações de economia e conveniência em países onde o espaço é limitado e, portanto, muito valorizado.

Por fim, embora a discussão anterior sobre cultura, em nível de país, tenha apontado que essas diferenças tendem a reduzir a atividade econômica interfronteiras, essa tendência geral pode ser refutada, em certa medida, por considerações em nível de setor. A principal força contrária é a forte *diferenciação vertical* por país de origem que faz com que os consumidores em lugares diferen-

**TABELA 2-3** A estrutura CAGE em nível de setor da economia: correlatos de sensibilidade (com exemplos entre parênteses)

Distância cultural	Distância administrativa	Distância geográfica	Distância econômica
<p>As diferenças culturais são mais importantes quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os produtos têm alto conteúdo lingüístico (programas de TV)</li> <li>• Os produtos são importantes para a identidade cultural ou nacional (comidas)</li> <li>• As características dos produtos variam em termos de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Tamanho (carros)</li> <li>◦ Padrões (equipamento elétrico)</li> </ul> </li> <li>• Os produtos implicam associações de qualidade específicas com os países (vinhos)</li> </ul>	<p>O envolvimento dos governos é maior em setores que são</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtores de bens básicos (eletricidade)</li> <li>• Produtores de outros "direitos" (medicamentos)</li> <li>• Grandes empregadores (agricultura)</li> <li>• Grandes fornecedores do governo (transportes de massa)</li> <li>• Símbolos do país (espaço aéreo)</li> <li>• Vitais para a segurança nacional (telecomunicações)</li> <li>• Exploradores de recursos naturais (petróleo, mineração)</li> <li>• Sujeitos a altos custos já incorridos (infra-estrutura)</li> </ul>	<p>A geografia cumpre um papel mais importante quando</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os produtos têm uma baixa relação entre valor e peso ou entre valor e quantidade (cimento)</li> <li>• Os produtos são frágeis ou perecíveis (vidro, frutas)</li> <li>• Os requisitos de supervisão ou operacionais locais são altos (muitos serviços)</li> </ul>	<p>As diferenças econômicas têm maior impacto quando</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A natureza da demanda varia com o nível de renda (carros)</li> <li>• As economias de padronização ou escala são limitadas (cimento)</li> <li>• As diferenças em mão-de-obra e outros fatores de custo são importantes (roupas)</li> <li>• A distribuição ou os sistemas de negócios são diferentes (seguros)</li> <li>• As empresas precisam ter capacidades de resposta e agilidade (eletrodomésticos)</li> </ul>

tes classifiquem produtos oriundos de determinado país ou países como sendo "melhores".

As principais casas de champanhe francesas, por exemplo, demonstraram que pode-se usar características locais para construir uma empresa global. Quem abatece a cultura pop norte-americana, da Disney ao *jeans*, afirma o mesmo, lembrando-nos de que fortes efeitos relacionados a país de origem nem sempre precisam estar associados a qualidade muito alta.

Esses dois exemplos de diferenciação vertical – o champanhe e o Mickey Mouse – se enquadram na idéia de que os dois segmentos mais globais em produtos de consumo são o segmento de luxo e o segmento jovem. Também há duas concessões mais amplas com relação à análise de variações de preferência entre países:

- Faça a distinção entre diferenciação vertical e diferenciação horizontal, definida como uma situação em que os consumidores de diferentes países clas-

sificam o mesmo produto de formas muito distintas (ou seja, as preferências são diferentes em vez de semelhantes).

- Conduza as análises em nível micro, por exemplo, no nível de champanhe em vez do de bebidas, ou em termos de produtos de padaria (que são relativamente sensíveis à distância) em relação a produtos de proteína como carne de porco ou de frango (que não o são) em lugar de colocar ambas as categorias em "alimentação".

### Sensibilidade administrativa

A distância administrativa surge mais frequentemente do desejo de proteger e regular os setores domésticos da economia: os governos nacionais vêem algumas razões para intervir com vistas a proteger setores da concorrência externa e constroem barreiras de um tipo ou de outro (por exemplo, tarifas, complicações na regulamentação, leis de conteúdo local). Em geral, esses tipos de barreiras têm mais probabilidade de ser construídos se um setor da economia nacional cumpre um ou mais dos seguintes critérios:

- *Gera produtos básicos.* Os governos têm alta probabilidade de intervir em mercados locais de bens que sejam percebidos como essenciais para as vidas cotidianas de seus cidadãos. Os alimentos básicos, os combustíveis e a eletricidade, por exemplo, estão nessa categoria.
- *Produz um bem ou serviço "de direito".* Igualmente, alguns setores, como os serviços de saúde, produzem bens ou serviços os quais as pessoas acreditam ser seu direito humano básico. Os governos também intervêm com frequência para estabelecer padrões de qualidade e para controlar os preços desses setores
- *É um grande empregador.* Os setores que representam grandes blocos de eleitores muitas vezes recebem apoio do governo na forma de subsídios e proteção às importações. A agricultura e os trabalhadores da indústria têxtil e de roupas são casos desses.
- *É um grande fornecedor do governo.* Se os governos são grandes compradores (por exemplo, de equipamento de trânsito de massas), isso obviamente também aumenta as possibilidades de intervenção.
- *É considerado como símbolo nacional.* Alguns setores ou empresas são considerados como símbolos da modernidade ou da competitividade de um país. A concorrência entre a Boeing e a Airbus no mercado de grandes jatos de passageiros, por exemplo, gerou paixões desproporcionais nos dois lados do Atlântico. Esse setor significa mais do que os empregos e os dólares (ou euros) envolvidos diretamente.

- *É, ou se a interpreta como sendo, vital à segurança nacional.* Os governos intervirão para proteger os setores que considerem intimamente relacionados à segurança nacional. Exemplos recentes nos Estados Unidos incluem o caso da Dubai Ports World, já citado, e a resistência às tentativas da China National Offshore Oil Corporation de comprar a Unocal.
- *Controla recursos naturais.* Outros casos do setor de petróleo e gás – por exemplo, a recente renacionalização feita pela Bolívia em suas reservas de gás natural – ilustram a idéia de que os recursos naturais de um país costumam ser considerados parte do patrimônio nacional e que as empresas estrangeiras que estejam buscando explorá-los podem ser vistas como saqueadoras.
- *Envolve altos custos já incorridos.* Setores que exigem grandes investimentos geograficamente específicos e irreversíveis – incluindo muitas das indústrias pesadas citadas anteriormente – são muito vulneráveis à contenção por parte de governos depois que esses investimentos tiverem sido feitos.

Um exemplo de um setor que têm classificação alta na maioria dessas dimensões e sofre por ignorá-las é o negócio de eletricidade, aqui incluindo geração, transmissão e distribuição. Um dos campos de “alta tecnologia” fundamentais no final do século XIX, esse setor assistiu a um investimento estrangeiro significativo no início, apesar de uma intensidade de capital de um grau só visto antes na estrada de ferro para trens a vapor. Contudo, em função das pressões administrativas às quais a propriedade privada desse setor estava particularmente sujeita, uma onda de “nacionalização” varreu o mundo, começando com a Revolução Russa e indo até o final da década de 70 e início da de 80.

Essa desglobalização foi seguida por um renascimento do interesse no investimento estrangeiro direto à medida que o setor elétrico começou a ser desregulamentado em todo o mundo. O resultado foi uma bolha de investimento global, especialmente na geração de eletricidade.<sup>20</sup> Essa bolha recebeu mais de US\$ 400 bilhões entre 1992 e 2002, e resultou em mais de US\$ 100 bilhões em destruição de valor, grande parte da qual, particularmente em mercados emergentes, devido à renegociação e à expropriação por parte de governos locais. Mas seria ainda mais surpreendente se esse tivesse sido o último exemplo de uma sensação de segurança administrativa amplamente compartilhada, mas extremamente imprecisa.

### Sensibilidade geográfica

Que tipos de setores da economia são mais sensíveis à distância geográfica? A maioria das respostas, no que diz respeito aos fluxos comerciais, é intuitiva: produtos que têm relações baixas entre valor e peso e entre valor e quantidade (por exemplo, cimento), produtos sujeitos a riscos ou alta perecibilidade no transporte (por exemplo, *fast food*) ou produtos que tenham requisitos significativos de presença local.

As influências correspondentes sobre os investimentos interfronteiras são mais difíceis de identificar de forma clara, pois esses investimentos podem servir como substitutos ao comércio ou como seu complemento. Dessa forma, os pesquisadores já afirmaram tanto que altos requisitos de desempenho ou supervisão locais tendem a *reduzir* o IED (limitando o comércio), quanto que tendem a *aumentá-lo* (fazendo com que o investimento substitua o comércio). Lembremo-nos, contudo, que já se demonstrou que a distância física tem uma influência negativa em termos gerais sobre o IED assim como sobre o comércio. Isso aumenta a probabilidade de que o comércio e o IED andem de mãos dadas.

Um exemplo que corrobora o impacto poderoso que a distância geográfica tem sobre o IED é proporcionado pelo caso da Cemex, a fabricante de cimento mexicana que será discutida no Capítulo 3. Inicialmente, a empresa se concentrou na expansão internacional por meio de aquisições em mercados emergentes e, após esgotar as oportunidades na América Latina, chegou a distâncias como a Indonésia (que é mais ou menos o mais longe que se pode ir do México sem sair do planeta Terra). Porém, suas aquisições mais recentes, bem como uma fonte informada, sugerem que a empresa redirecionou seu foco para o hemisfério ocidental em uma tentativa de construir uma fortaleza geográfica em torno de si.

## Sensibilidade econômica

Para assumir uma microperspectiva, em nível de setor da economia, sobre a distância econômica, é interessante decompor o valor de uma empresa representativa no setor em *custos no lado da oferta* e *disposição para pagar* no lado da demanda. Essa perspectiva microeconômica será aprofundada no Capítulo 3. Aqui se discutirão os determinantes da sensibilidade à distância econômica no lado da oferta e no lado da demanda.

No lado da oferta, a distância econômica provavelmente terá maior impacto em produtos cuja estrutura de custos seja dominada por produtos com custos absolutos que internacionalmente variem muito. Embora os produtos com alta intensidade de mão-de-obra se destaquem nesse aspecto, a realidade da semiglobalização nos lembra de que até mesmo os custos de fatores como capital estão sujeitos a certo grau de especificidade local e variações associadas.

No lado da demanda, as grandes diferenças na disposição de pagar, geralmente associadas às rendas *per capita*, criam incentivos para olhar além das fronteiras nacionais, mas as diferenças de renda têm mais probabilidades de prejudicar do que de ajudar a atividade econômica internacional quando implicam preferências por tipos muito diferentes de produtos. Os setores que demandam muita variedade, agilidade e capacidade de resposta também têm probabilidades de vivenciar níveis relativamente baixos de intercâmbio internacional interfronteiras por causa dos custos extra relacionados à complexidade.

Há também, as outras medidas de sensibilidade econômica, menos específicas, mas ainda assim úteis. Por exemplo, o grau em que a distância econômica leva a diferenças em termos de consumidores, canais ou sistemas de negócios – ou, falando mais amplamente, na estrutura do setor – entre países também é relevante na avaliação do impacto da distância em nível de setor. Dessa forma, um estudo sugeriu que as margens domésticas, isto é, os custos de transporte doméstico, vendas no atacado e no varejo, cumprem um papel maior em levantar barreiras às importações aos Estados Unidos do que custos de transporte internacional e tarifas combinados.<sup>21</sup>

Recapitulando esta seção, a estrutura CAGE geralmente é mais útil se aplicada em nível de setor da economia. A tarefa, em outras palavras, não é apenas identificar diferenças entre países, e sim *entender quais delas são mais importantes no setor que interessa*. Isso ajudará a trazer a análise do nível macro para o micro.

## Algumas aplicações

Uma vez levada ao nível de setor da economia, a estrutura CAGE se presta a um conjunto muito amplo de aplicações. Examinemos cinco das mais importantes.

### Tornando as diferenças visíveis

Uma aplicação do CAGE é tornar visíveis as diferenças fundamentais. Embora essa aplicação possa parecer óbvia demais para que valha a pena aprofundá-la, um estudo de caso sobre a Star TV ajuda a demonstrar porque ela merece mais ênfase.<sup>22</sup>

A Star foi lançada em 1991 como um serviço de TV por satélite para os 5% da população mais rica da Ásia. Na época, o uso de satélites como antenas transmissoras gigantes estava dissolvendo as limitações da distância geográfica às quais as transmissões terrestres haviam estado sujeitas tradicionalmente. Dentro de seu alcance panasiático, a Star se voltava para uma elite relativamente cosmopolita, que se esperava que tivesse condições de pagar pelo serviço, atraísse anunciantes e estivesse disposta a assistir à programação reciclada produzida em língua inglesa (o que pouparia à Star os custos de criação de programação em idiomas locais). A News Corporation, de Rupert Murdoch, que estava apostando em TV por satélite em lugar de cabo, estava suficientemente convencida desse modelo empresarial e da idéia de promover sua programação em inglês em toda a Ásia – especialmente o acervo de programas de TV e filmes da 20th Century Fox – para comprar a parte do fundador da Star, o bilionário de Hong Kong Li Ka-Shing, por um total de US\$ 825 milhões em meados de 1995.

Em, 2006, a Star finalmente estava tendo lucros operacionais, mas ainda assim parece ter sido um mau investimento para a News Corp., por razões relacionadas à distância. A TV por satélite conseguiu reduzir as distâncias geográficas, mas não

tratou de outros aspectos da distância que a Star ignorou em princípio, para seu grande arrependimento:

- *Distância cultural:* a Star, inicialmente, partiu do pressuposto de que os espectadores asiáticos estariam satisfeitos com uma programação em inglês, simplesmente porque o segmento demográfico visado falava inglês como segunda língua. A empresa não prestou atenção a evidências já disponíveis na Europa Continental de que, tendo escolha, os telespectadores preferem muito os conteúdos em idioma local, mesmo que falem línguas estrangeiras.
- *Distância administrativa:* a News Corporation parecia estar administrativamente surda, especialmente em um negócio em que a propriedade de estrangeiros tem sempre uma carga política, dado o potencial da TV para influenciar as pessoas. Pouco depois de adquirir a Star, Rupert Murdoch chamou a TV por satélite de “uma ameaça inquestionável aos regimes totalitários em todos os lugares,” porque permitia às pessoas evitar fontes oficiais de notícias!<sup>23</sup> O governo da China reagiu proibindo a recepção doméstica de serviços estrangeiros de TV por satélite. Desde então, grande parte da estratégia de Murdoch para a China esteve voltada a sair desse buraco.

É particularmente surpreendente que ele não tenha se apercebido desse aspecto, dada sua história pessoal (ele teve que se tornar cidadão dos Estados Unidos para comprar as estações que ancoraram a rede Fox) e seus instintos políticos que em geral, são bons. Sua experiência internacional e a da News Corp., contudo, eram limitadas às democracias de língua inglesa, o que acabou por se revelar uma preparação insuficiente para lidar com a China.

O que quero argumentar, em termos mais gerais, é que tornar as diferenças fundamentais mais visíveis, como faz a estrutura CAGE, é importante, em parte porque, em um mundo muito diversificado, muitos contextos estrangeiros serão desconhecidos de muitos dos administradores que devem decidir as questões relacionadas ao exterior. Nessas situações, a experiência pessoal não basta. Talvez não ocorra a um redator de discursos norte-americano que pode haver problemas com uma retórica antiautoritária. Esse tipo de ponto cego pode ser minimizado tomando-se cuidado para prestar atenção a todas as dimensões da estrutura CAGE.

## Entendendo a desvantagem dos estrangeiros

Uma segunda aplicação da CAGE é um antídoto às visões de multinacionais triunfantes que costumam acompanhar as visões de apocalipse da globalização discutidas no Capítulo 1. A aplicação diz respeito a usar a estrutura para identificar todas as diferenças entre países que possam criar dificuldades para as multinacionais em relação aos concorrentes locais – a chamada desvantagem dos estrangeiros – ou afetar em termos mais gerais suas posições relativas.<sup>24</sup> Esse pode ser um exercício útil para as multinacionais, para seus concorrentes locais ou para ambos.

Para ajudar a ampliar os raciocínios e superar uma tendência a acreditar no triunfo inevitável das multinacionais, a Tabela 2-4 apresenta uma lista bastante abrangente de todas as desvantagens que essas empresas podem ter em relação aos concorrentes locais. Como exemplo específico, consideremos o caso dos produtos de beleza, nos quais um punhado de multinacionais, lideradas pela francesa L'Oréal e pela norte-americana Procter & Gamble, orquestraram um aumento significativo na concentração global nas últimas décadas e agora lideram na maioria dos mercados do mundo. Uma das maiores exceções é a Coreia do Sul, onde a prata da casa AmorePacific responde por 30% do mercado de cosméticos, comparados com 8% de seu principal competidor local e de 5% da L'Oréal, a principal concorrente multinacional, e registrou margens operacionais que estão entre as mais altas do setor em todo o mundo. Por que a Coreia do Sul se mostrou um mercado tão difícil para as multinacionais?

A estrutura CAGE sugere uma série de respostas a essa pergunta. Em primeiro lugar, os produtos de beleza devem representar o pico absoluto em termos de artigos que expressam identidade pessoal, sujeitos a influências culturais. A Coreia, especificamente, é obcecada com cuidados com a pele e maquiagem, que são áreas de produto que permitem diferenciação horizontal em torno de diferentes peles e concepções asiáticas, especialmente a pele branca em mercados do Leste da Ásia. Essas influências se combinaram para restringir o apelo cultural das linhas de produtos globais das multinacionais. Além disso, essas empresas enfrentam mais obstáculos administrativos que incluem impostos, regulamentações que discriminam o produto e iniciativas como a campanha "Os produtos fabricados na Coreia são bons para os coreanos," da Associação da Indústria de Cosméticos da Coreia. E, economicamente, as multinacionais não tiveram acesso às vendas de porta em porta, um canal de distribuição muito importante no país, que as limitou ao canal pequeno e caro das lojas de departamento e lhes negou economias de escala. Essas são considerações fundamentalmente importantes para uma multinacional de produtos de beleza que esteja pensando em entrar ou se expandir no mercado coreano, ou em repensar sua presença ali.

Provavelmente, o expediente mais óbvio para se tentar superar a desvantagem dos estrangeiros é adquirir um concorrente local, mas se isso fará de você um deles, vai depender das circunstâncias. Muitos acham que a Star TV poderia ter tido um desempenho melhor na China se Murdoch tivesse mantido sua parceira inicial com Li Ka-Shing e o acesso aos relacionamentos profundos que ele tinha com o governo chinês, em lugar de comprar totalmente a sua participação.

## Avaliando proprietários naturais e comparando investidores estrangeiros

Mesmo que as multinacionais possam estar confiantes de que vão vencer os atores locais em um determinado mercado, a estrutura CAGE pode ser usada em um nível

**TABELA 2-4** As possíveis desvantagens de concorrentes internacionais em relação aos locais: uma análise CAGE

Desvantagens culturais	Desvantagens administrativas	Desvantagens geográficas*	Desvantagens econômicas
<p>Desvantagens para adquirir uma aparência local: idioma, tradição, identidade (programação de TV versus cinema)</p> <p>Desvantagens para atender à heterogeneidade de preferências (distância horizontal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferências idiossincráticas (língua de peixe, cuecas samba-canção)</li> <li>• Diferentes designs (eletrodomésticos)</li> <li>• Padrões diferentes (equipamentos elétricos)</li> <li>• Diferentes tamanhos/embalagens (alimentos processados)</li> <li>• Diferenças em segmentos-alvo (rádios e toca-fitas portáteis no Japão versus nos Estados Unidos)</li> </ul> <p>Preferências enraizadas por produtos locais</p> <p>Demanda com influência local (campanhas para comprar os produtos locais)</p> <p>Falta de conectividade ou redes sociais</p>	<p>Discriminação do governo local contra produtos/empresas estrangeiras. Geralmente é mais provável com</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto envolvimento do governo               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Regulamentação (serviços de saúde)</li> <li>◦ Compras/financiamento (construção)</li> <li>◦ Destaque político (transmissão de TV)</li> <li>◦ Propriedade estatal (infra-estrutura)</li> <li>◦ Principais setores nacionais celebrados (espaço aéreo)</li> <li>◦ Interesses de segurança nacional</li> </ul> </li> <li>• Resistência doméstica organizada a deslocamento (agricultura, têxteis)</li> <li>• Efeitos no patrimônio nacional (recursos naturais)</li> <li>• Tamanho/destaque/caráter estratégico (automóveis)</li> <li>• Especificidade de bens e espaço para problemas de impedimentos (infra-estrutura)</li> </ul> <p>Negociações com o governo local prejudicadas por atividades em outras partes do mundo (Disney e China com relação ao Dalai Lama)</p> <p>Limites impostos pelo governo local (suborno)</p>	<p>Altos custos de transporte. Geralmente é mais provável com</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa relação entre valor e peso e valor e quantidade</li> <li>• Riscos/dificuldades em transporte</li> <li>• Perecibilidade</li> </ul> <p>Falta de infra-estrutura necessária de transporte/comunicações</p> <p>Necessidades de muita supervisão local</p> <p>Outros requisitos de desempenho local para atividades de valor (muitos serviços)</p>	<p>Desvantagens de custo (custos de mão-de-obra, administradores, reestruturação ou adaptação)</p> <p>Desvantagem de know-how se há diferenças em fornecedores, canais, sistemas de negócios ou regulamentações</p> <p>Desvantagem no fornecimento de variedade/agilidade/resposta</p> <p>Suscetibilidade aos preços globais (acionistas no país de origem desconhecem mercados locais)</p> <p>Eficiência da concorrência local em ambientes de difícil escolha; diluição da lucratividade ao se expandir localmente</p> <p>Desvantagens por chegar depois</p> <p>Compromisso menos percebido com um determinado mercado</p>

\* Essas desvantagens geográficas afetam o comércio internacional mais do que os investimentos internacionais.

**TABELA 2-4** As possíveis desvantagens de concorrentes internacionais em relação aos locais: uma análise CAGE (continuação)

Desvantagens culturais	Desvantagens administrativas	Desvantagens geográficas	Desvantagens econômicas
	Muitos requisitos legais Refém das relações com o país (Motorola na China)		
Susceptibilidade às normas do país, ou, mais amplamente, às influências sociais, com relação a saúde, segurança e questões ambientais (empresas norte-americanas de calçados e vestuário na Ásia)			

mais fino de resolução, para esclarecer a posição de multinacionais de diferentes países. Examinemos, por exemplo, a interessante questão do que acontecerá em Cuba depois que Fidel Castro sair de cena. Supondo-se que o país se abra mais, venderão as empresas européias ou as norte-americanas?

As relações políticas de Cuba com a Europa são muito melhores atualmente, e o país também tem laços lingüísticos e coloniais com um país europeu, a Espanha. Mas os Estados Unidos estão muito mais próximos na maioria das outras dimensões. Sua proximidade geográfica é bastante óbvia: em uma noite clara, o brilho violeta das luzes de Miami pode ser visto da baía de Havana. Além disso, há proximidade em, pelo menos, algumas dimensões culturais: Cuba faz parte da zona do beisebol, e não da zona do futebol, por exemplo. A vantagem lingüística da Espanha é compensada, ao menos em parte, pelo uso do espanhol como segunda língua nos Estados Unidos, especialmente ao redor de Miami, que se tornou um centro regional para empresas latinas apesar de estar fora da região. Miami também é o centro da enorme diáspora cubana nos Estados Unidos, ampliando potencialmente os laços de contato entre os dois países, mesmo que esses canais não estejam sendo bem utilizados hoje em dia.

Além disso, embora Cuba nunca tenha sido uma colônia dos Estados Unidos (apesar de repetidas tentativas de comprar a ilha), as empresas norte-americanas, incluindo o crime organizado, dominavam a economia cubana nas décadas anteriores à revolução de Fidel Castro. Muito provavelmente, as reclamações que esses interesses empresariais e a diáspora cubana nos Estados Unidos ainda têm pendentes contra o governo resultarão em importantes transferências de patrimônios em qualquer normalização pós-Fidel. Por essa razão, eu apostaria na vitória das empresas norte-americanas sobre as européias, com exceção de setores em que as vantagens de quem chegar primeiro podem ser garantidas pelas empresas européias antes que as norte-americanas cheguem.

Em sintonia com o tema da seção anterior, essa análise também pode ser trazida ao nível de setor da economia. Relata-se algum sucesso recente com iniciativas

mais amplas para prever qual é o país cujas empresas vão vencer em nível de setor, e em quais mercados. Por exemplo, as empresas dos Estados Unidos são um pouco mais bem-sucedidas como grupo na obtenção de liderança de mercado na Índia do que na China, e têm muito mais sucesso no México, onde superam as espanholas em termos do ritmo e da abrangência de seu sucesso.<sup>25</sup> Contudo, tendo observado essas vantagens da "propriedade natural," devemos entender que elas podem facilmente ser superadas por outros fatores, por exemplo, estratégias internacionais particularmente boas ou más.

### Comparando mercados

A estrutura CAGE também pode ser usada para comparar mercados da perspectiva de uma empresa específica. Como já descrevi as idéias básicas desse tema, apresentarei aqui uma aplicação que une uma empresa e alguns países já considerados: a AmorePacific, tendo em vista a China em relação à Índia.

Da perspectiva de uma empresa coreana, a China tem várias atrações em relação à Índia. Talvez a mais evidente seja o fato de que Nova Deli está a quase 5 mil quilômetros de Seul, ao passo que a distância de Beijing é de menos de 1.000 quilômetros. Para reforçar, há um conjunto de ligações históricas entre a Coreia e a China: pontos étnicos em comum que refletem, em parte, uma importante imigração recíproca; a influência do confucionismo e do budismo; o antigo reino de Kogoryo, que ia do nordeste da China à Coreia do Norte; e o uso da escrita chinesa pelos coreanos há um milênio. Mais recentemente, filmes, programas de TV e músicos coreanos têm tido tanta popularidade na China que a mídia de ambos os países se refere a essa obsessão como "a onda coreana".

Esses pontos em comum em nível de país foram reforçados em nível de setor econômico pela grande influência da medicina chinesa baseada em ervas sobre a coreana – a Coreia tem sido historicamente um ponto de transferência para esse ramo da medicina da China ao Japão – e, em nível de empresa, o foco da AmorePacific no ginseng, no chá verde e na seiva de bambu com ingredientes patenteados, que também tem eco nas tradições chinesas. A Índia não se aproximava tanto da Coreia do Sul em qualquer dessas dimensões e, portanto, parecia um desafio muito maior.

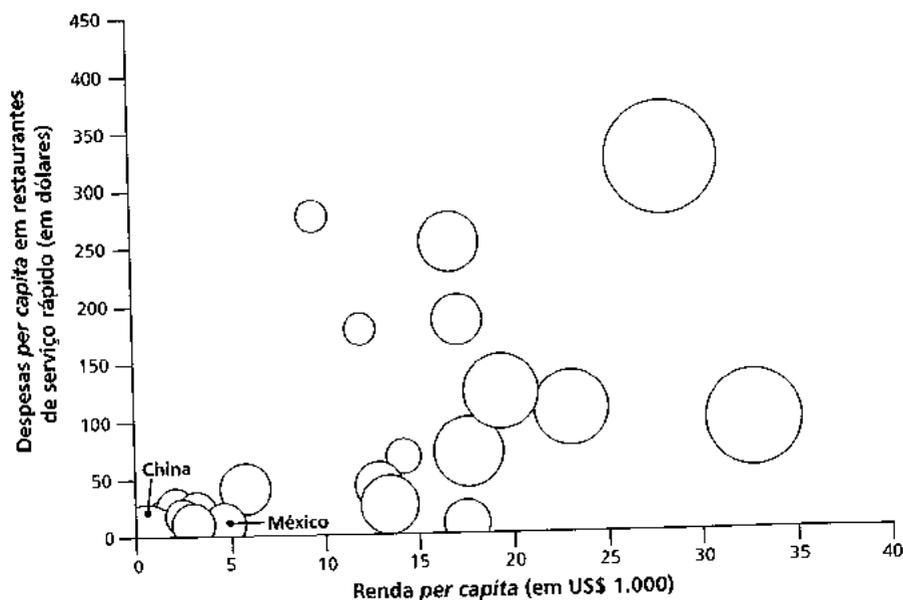
### Abatendo a distância

Estes exemplos são qualitativos, mas também é possível assumir um enfoque mais *quantitativo* para avaliar os efeitos da distância. Consideremos a ferramenta mais comum usada pelas empresas para decidir onde concorrer: análise da carteira de produtos do país, que inclui alguma avaliação de tamanho de mercado como um de seus principais componentes. Infelizmente, essa é uma receita exatamente para o tipo de "tamanhismo" que descrevi e critiquei no Capítulo 1. Uma solução é abater as medidas brutas de tamanho ou potencial de mercado (especificamen-

te, dividir) por medidas de distância, definidas em termos amplos. Embora esse abatimento envolva várias aproximações, fazer alguns ajustes na distância é uma idéia melhor, dado o quanto é importante, do que simplesmente deixar de fazer qualquer ajuste.

Observemos o caso da Yum! Brands, a matriz das redes de *fast-food* Pizza Hut, Taco Bell e KFC, derivada da Pepsi em 1997. Na época, suas operações internacionais eram muito dispersas, com lanchonetes em 23 países (embora dois terços das receitas internacionais e uma proporção ainda mais alta de lucros viesse de apenas sete mercados). Além disso, suas obrigações com o pagamento de dívidas e sua limitada lucratividade internacional a deixavam com menos de um décimo do dinheiro que a arqui-rival McDonald's para investir fora dos Estados Unidos. Como resultado, o chefe das operações internacionais da Yum! Brands, Pete Bassi, decidiu cortar o número dos principais mercados acionários da empresa para apenas dez. Mas então, quais deles?

A Figura 2-3 mapeia 20 importantes mercados internacionais para a Yum! em termos de renda *per capita*, consumo *per capita* de *fast food* e tamanho do mercado total de *fast food* (as áreas dos círculos na figura). A lógica dessas grades de carteira de produtos por país tenderia a levar a empresa rumo a círculos maiores no centro e



**FIGURA 2-3** Principais mercados internacionais para *fast food*: consumo *per capita* em relação à renda *per capita*.

Fonte: Pankaj Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review*, September 2001, 146.

à direita do gráfico ao escolher seus dez principais mercados. Mas observe que isso ignoraria totalmente os efeitos da distância!

Para ter uma idéia do quanto pode fazer diferença levar em consideração a distância, considere o caso do México, que está identificado na figura e classificado como o 16º dos 20 maiores mercados em termos de consumo total de *fast food*.<sup>26</sup> Quando essa classificação é combinada com estimativas de renda e consumo *per capita* baixos, parece que a Yum! deveria sair do México. Mas quando se ajustam os números de tamanho de mercado para cada país em relação à sua distância geográfica de Dallas, onde está a sede da empresa, o México salta para sexto lugar em termos de oportunidades de mercado. E quando se ajustam os números ainda mais para refletir a fronteira comum (cuja ausência se supõe reduzir as oportunidades de negócios à metade) e a participação do país no NAFTA junto com os Estados Unidos (cuja ausência, mais uma vez, supõe-se que reduza a oportunidade à metade), ele sobe para o segundo lugar, atrás apenas do Canadá. Evidentemente, nem todos os ajustes visíveis são positivos, por exemplo, a falta de idioma comum do México com os Estados Unidos o rebaixa um pouco na classificação, embora ainda permaneça entre os três primeiros lugares, junto com o Canadá e o Reino Unido. Contudo, a mensagem geral é clara: tentativas razoáveis de levar em conta a distância sugerem que a oportunidade de mercado no México é relativamente alta.<sup>27</sup> Por outro lado, a análise da carteira de produtos do país não ajustada em relação à distância poderia ter sugerido que a Yum! retirasse seu investimento do México!

A perspectiva de Bassi? “O México é uma de nossas duas ou três prioridades.” Além de meu alerta sobre o procedimento ser aproximado, devo acrescentar mais duas advertências. Em primeiro lugar, a eficácia de abater a distância depende dos parâmetros da situação. Ela funciona melhor quando as *distâncias entre o lugar de origem e os vários mercados estrangeiros sendo considerados variam muito*, condição que se cumpria no caso da Yum!.

Em segundo lugar, e mais importante, a análise de mercado é apenas parte e – às vezes, apenas uma *pequena* parte – do sucesso. As grandes empresas costumam demandar pensamento criativo em relação a posicionamento competitivo ou outras dimensões pelas quais se poderão vislumbrar estratégias novas e melhoradas, em lugar de simples redefinição mecânica do potencial de mercado.

A evolução da Yum! desde a época em que Bassi estava decidindo como reestruturar as operações fora dos Estados Unidos proporciona um bom exemplo. A China, que respondia por 263 unidades em 1998, passou a 1.800 em 2005 e gerou mais receita operacional do que todas as operações da empresa no exterior naquele ano. Os retornos sobre o capital investido na China passam de 30%, em relação a um custo de capital da empresa de 9%, e a Yum! descreve agora a construção de marcas dominantes na China como sua principal estratégia *empresarial*. Ela também afirma que a KFC na China está no caminho de se tornar, um dia, “tão grande quanto a McDonald’s [nos Estados Unidos]”.<sup>28</sup> O que está por trás desse desempenho impressionante?

Resumindo muito, a Yum! reposicionou a KFC na China para oferecer menus ampliados, serviço de mesa integral e instalações melhores, considerando que, enquanto a China se desenvolveu muito rapidamente, houve uma escassez nas opções de refeições acessíveis e informais, especialmente com qualidade garantida. A Yum! China ainda não enfrenta nenhum concorrente que a desafie seriamente nessa categoria em franco crescimento.

Observe a diferença entre esse resultado e as previsões de uma análise pura, com distância abatida, do mercado como era em 1998, que, se realizada como descrito anteriormente, mal teria levado a China a estar entre os dez principais. Para argumentar a mesma coisa de forma mais ampla, tentativas de ajustar a distância geralmente se justificam, mas devem *complementar*, em vez de substituir, o posicionamento competitivo refletido e outros elementos de estratégia, que são tratados em mais detalhe no Capítulo 3 e nos seguintes.

## Conclusões

O quadro “Generalizações globais” resume as conclusões específicas deste capítulo. Para oferecer uma recapitulação mais ampla, enquanto o capítulo anterior, sobre semi-globalização, afirmava a importância da distinção entre doméstico e estrangeiro, este capítulo foi mais longe, reconhecendo não apenas essa distinção, mas também aquela mais fina segundo a qual os países diferem muito no quanto são diferentes uns dos outros. A principal inovação deste capítulo foi a apresentação de uma estrutura, a CAGE, que capta “diferenças nas diferenças” em termos de medidas bilaterais de distância ao longo de várias dimensões. Acrescentar medidas bilaterais de distância a modelos tradicionais para a análise de países permite que eles sejam representados como se fossem os nós em uma rede global, inseridos a distâncias variáveis uns dos outros.

Tendo explorado a estrutura de distâncias CAGE e suas possíveis aplicações, vale a pena concluir observando que a distância não é uma base suficiente para estabelecer estratégia internacional, razão pela qual este livro não termina aqui. A estrutura nos ajuda a mapear a paisagem global, mas, para decidir como nos movimentar nessa paisagem, precisamos de uma compreensão mais granular dos custos e benefícios de ir além das fronteiras. Por exemplo, voltemos às decisões de entrar em mercados tomadas pela Wal-Mart. Embora seja visível que a lucratividade de suas lojas diminua com a distância de Bentonville (Figura 2-1), é mais útil desvincular essa relação e determinar que a Wal-Mart responde por mais de 5% das vendas de varejo em mercados fora dos Estados Unidos em que é lucrativa, em relação a menos de 2% em seus mercados não-lucrativos. Claramente, sua abordagem em relação a compras e logística requer fatias de mercado relativamente grandes para funcionar. A pergunta, então, seria: em função da distância, mas também dada a estratégia da empresa, sua mentalidade e assim por diante, a fatia necessária parece atingível em um determinado mercado-alvo? A análise mais minuciosa nessas linhas de geração de valor e suas forças motrizes são o tópico do Capítulo 3.

---

### Generalizações globais

1. Em um mundo semiglobalizado, tanto diferenças quanto semelhanças entre países devem ser levadas em conta.
  2. Os efeitos das diferenças em relação às semelhanças sobre a atividade econômica internacional são enormes e não parecem estar desaparecendo.
  3. A distância sugere um bom conjunto de indicadores para captar o grau de diferença em relação às semelhanças entre países.
  4. A distância deveria ser considerada como um construto multidimensional com quatro tipos de componentes, o cultural, o administrativo, o geográfico e o econômico, que são resumidos na estrutura CAGE.
  5. A estrutura CAGE costuma se aplicar de forma mais produtiva em nível de setor da economia, ou seja, com alguma idéia de como a importância da distância entre países é condicionada ou varia em função das características do setor.
  6. As aplicações da estrutura CAGE incluem tornar as diferenças visíveis, entender a desvantagem inerente à condição de estrangeiro, comparar concorrentes estrangeiros, comparar mercados e abater tamanhos de mercado segundo a distância.
-

# Criação de Valor Global

## O Diagnóstico de Agregação de Valor ADDING

*"Minha opinião é que grande parte do sofrimento da humanidade é causado por estimativas falsas em relação ao valor das coisas."*

—Benjamin Franklin, "The Whistle," 1779

O Capítulo 2 comparou as semelhanças e as diferenças entre países e trabalhou a estrutura de distâncias CAGE como forma de entender seu grau de importância em níveis de país e de setor da economia. Este capítulo discute as razões, se é que existe alguma, pelas quais as empresas deveriam se globalizar em um mundo em que a distância ainda é importante.

O capítulo começa com uma rápida revisão de como a estratégia global geralmente trata, ou deixa de tratar, a pergunta: "Por que globalizar?" A seguir, usando o exemplo da Cemex, a empresa de cimento com sede no México que se construiu como líder global no início da década de 1990, ilustra-se o diagnóstico de agregação de valor ADDING, que adapta e amplia a lógica da agregação de valor desenvolvida no contexto de um só país para um contexto interfronteiras. O capítulo examina com algum detalhamento esse diagnóstico e seus elementos, assim como diretrizes analíticas a serem seguidas e questões específicas a serem tratadas quando de sua aplicação. Por fim, o capítulo discute brevemente como ampliar a análise para tratar de questões de sustentabilidade, como triangular nessa análise, através do uso do discernimento e como ir além da análise de qual opção estratégica é melhor para gerar opções estratégicas vantajosas.

## Por que globalizar?

Os autores que escrevem sobre a globalização de empresas raramente examinam as razões pelas quais essas empresas deveriam fazê-lo, se é que essas razões existem. Embora haja vários motivos para essa omissão, talvez o mais importante seja a tendência generalizada a acreditar no apocalipse da globalização. Isso, naturalmente, torna a pergunta questionável.

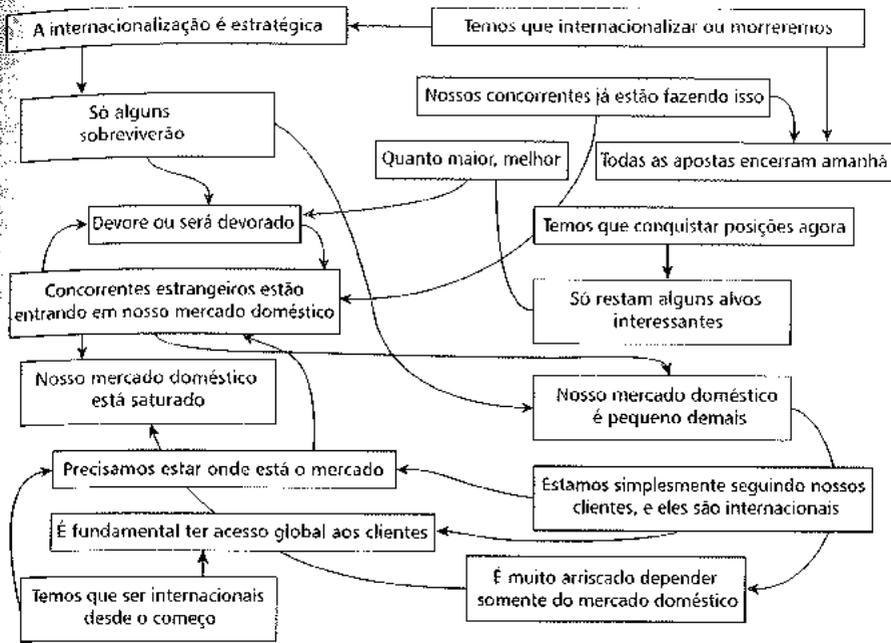
Em segundo lugar, pode ter havido uma certa aglomeração. Muito do que se escreveu sobre globalização de uma perspectiva empresarial desde o final dos anos 80 foi dominado por preocupações relacionadas a como, e não por que: como ligar unidades distantes, construir redes globais, encontrar e formar gestores globais, criar culturas empresariais verdadeiramente globais.<sup>1</sup> Além disso, quando *realmente* trata de estratégia global, e não de organização global, a literatura se concentra na aquisição de presença global, isto é, em entrar nos mercados globais certos, fazer as aquisições corretas ou escolher os parceiros mais indicados para alianças globais,<sup>2</sup> que são questões importantes relacionadas a onde e quem, mas ainda não dizem muito com relação ao porquê.

Terceiro – e de uma perspectiva mais prática – existe uma sensação de que as ações estratégicas globais são tão complexas e tão sujeitas à incerteza que, essencialmente, tornaram-se uma questão de fé. Isso pode ser considerado como uma metástase da tendência tradicional na estratégia de um só país de fazer análises custo-benefício detalhadas em decisões relativamente pequenas, e simplesmente jogar as mãos para cima e se render aos espíritos selvagens ao tomar decisões grandes, uma tendência observada pela primeira vez pelo finado C. Northcote Parkinson em uma de suas leis menos famosas.<sup>3</sup>

Seja qual for exatamente o conjunto de razões, os executivos de empresas globais e candidatas a globais, quando se lhes pergunta quais são as razões para se globalizar, muitas vezes vertem *slogans* em lugar de substância. Paul Verdin e Nick Van Heck compilaram uma lista deles, que seria engraçada se não soasse tão assustadoramente familiar (Figura 3-1).

Mais além, esses *slogans* não são simplesmente cantos de sereia para os pouco sofisticados ou desavisados. Lembrem-se da discussão feita no Capítulo 2 sobre a onda maciça de investimento estrangeiro direto em eletricidade que começou no início da década de 1990, e que se revelou extremamente não-lucrativa. Uma análise de 264 projetos de investimento estrangeiro realizados por 24 empresas norte-americanas entre 1993 e 2002 indica:

- Empresas com “status superior” (ou seja, com diretores atuais ou anteriores que estejam listadas na *Fortune 500*) estavam particularmente propensas a realizar IED de grande escala.
- Analistas de ações continuavam a prestar mais atenção a empresas com alto IED e a recomendar a compra de suas ações durante o ano de 2001.



**FIGURA 3-1** Uma teia de slogans sobre internacionalização.

Fonte: Paul Verdin and Nick Van Heck, *From Local Champions to Global Masters* (London: Palgrave, 2001).

- As reações no mercado de ações ao IED continuavam a ser positivas durante o ano de 1998, e a onda de investimentos, em si, atingiu seu ápice em 1998-2001, já *após* o impacto negativo do IED nos relatórios de resultados financeiros começar a ficar claro.<sup>4</sup>

Evidentemente, os dirigentes de empresas e os mercados financeiros não são os únicos grupos cujo entusiasmo pode sair de controle quando se trata de ações interfronteiras, as pessoas que escrevem sobre negócios internacionais também estão propensas a esse tipo de problema. Para sustentar esse argumento, permitam-me citar apenas três exemplos. A Wal-Mart foi, apesar das considerações discutidas no Capítulo 2, amplamente aclamada como um peso-pesado do varejo internacional em função de seu tamanho e crescimento, até que recentemente começasse a se retirar de alguns de seus mercados de menos êxito. A Cemex é caracterizada – em um livro-texto muito utilizado em administração de empresas internacionais, bem como em muitos casos estudados em faculdades de Administração – como líder no uso da tecnologia da informação e fornecimento a seus distribuidores, muito embora, como veremos neste capítulo, essas razões estão longe de ser as mais importantes para sua lucratividade superior. E a Philips, cuja

evolução é examinada no Capítulo 4, continuou a ser citada como um exemplo de funcionamento razoavelmente bom, de vários modelos organizacionais da moda, enquanto cambaleava à beira da falência.

O fio condutor que liga todos esses exemplos é uma atenção insuficiente à criação de valor econômico. Em lugar disso, o que vemos, nestes e em outros casos, é o valor sendo ignorado ou analisado superficialmente, a sobrevivência sendo tratada como substituto para a criação de valor, ou um foco em indicadores de desempenho rastejantes. O antídoto óbvio é adaptar e ampliar o foco rigoroso na criação de valor, que já provou funcionar na estratégia isolada de países. Embora isso venha a ser feito com mais rigor em um momento posterior deste capítulo, começaremos ilustrando a importância da perspectiva voltada ao valor.

### **Cemex: criando valor por meio da expansão internacional no setor de cimento**

O cimento parece um cenário muito improvável para a globalização. A relação entre pesquisa e desenvolvimento e vendas e entre propaganda e vendas, que são os dois principais indicadores da propensão a se envolver em IED, são muito baixas nesse setor, assim como o é a relação entre valor e peso, que aumenta os efeitos da distância geográfica. Além disso, caso molhe durante o transporte por via aquática, que é a única forma de entrega a longas distâncias que compensa em termos de custos, o produto se torna inutilizável.

Contudo, apesar dessas condições básicas aparentemente pouco promissoras, a concentração global no setor de cimento tem aumentado muito desde a década de 1980, quando as cinco maiores concorrentes globais controlavam apenas 11% do mercado mundial. Graças às aquisições interfronteiras, esse número está agora próximo a 25%, o que significa que o setor viveu um dos maiores aumentos absolutos na concentração global de qualquer setor importante para o qual eu haja compilado dados! As principais empresas de cimento, que continuaram a ser lucrativas durante esse período, parecem ter encontrado formas de se beneficiar da expansão internacional. Particularmente interessante é o caso da Cemex, que tinha toda a sua estrutura sediada no México até finais da década de 80, quando nem figurava entre as cinco maiores, mas, desde então, cresceu até se tornar a terceira maior concorrente, ao mesmo tempo em que manteve níveis mais altos de lucratividade do que todas as maiores empresas. Como a Cemex atingiu seu desempenho superior e, especialmente, qual foi o papel da globalização nisso?

### **Volume**

O argumento mais comumente citado para atravessar fronteiras – agregar volume e conquistar uma maior fatia de mercado – certamente parece aplicável ao caso da Cemex. Comparemos a empresa com outra fabricante de cimento, sediada na Amé-

rica Latina, a brasileira Votorantim. Em 1988, esta empresa era um pouco maior do que a Cemex, sendo a sexta maior do mundo. Apenas 15 anos mais tarde, a Cemex era a terceira e a Votorantim havia escorregado para o décimo lugar. O que aconteceu nesse meio-tempo? Dito de forma simples, a Votorantim se diversificou horizontalmente, entrando em setores como polpa e papel, alumínio e outros metais. Por sua vez, a Cemex se diversificou geograficamente. Em certa medida, a Cemex *tinha* que atravessar fronteiras para crescer em função de que seu mercado doméstico no México era muito menor do que o da Votorantim, no Brasil, e porque, em 1989, já controlava dois terços da capacidade de produção mexicana. Havia pouco espaço para crescer em casa.

Entretanto, simplesmente agregar valor não explica como a Cemex conseguiu sustentar margens superiores ou, mais amplamente, criar valor através de uma estratégia de expansão que se baseava em adquirir capacidade de produção já existente em outros países. Uma estratégia puramente escalar de aquisições nada faz, como descobriram os investidores estrangeiros no setor de eletricidade, com relação ao teste mais básico de criação de valor em negócios internacionais, o chamado *teste da melhoria* (*better-off test*): a combinação e a coordenação de atividades entre diversas geografias possibilitam que as unidades criem e obtenham mais valor do que poderiam na condição de operações únicas? A menos que a resposta seja sim, as perspectivas de maior criação de valor por meio de aquisições dependem da transferência de valor, isto é, de se ser capaz de comprar bens por menos do que eles realmente valem, o que é um bom negócio se você conseguir fazê-lo, mas muitas vezes não é viável, especialmente em função de prêmios e custos de transação pagos em aquisições.

## Margens

A discussão de volume sugere que, para se aplicar o teste da melhoria, precisamos avaliar como as margens da Cemex foram afetadas pela expansão global. Um quadro comparativo das margens e de seus dois componentes – preços e custos – é um bom ponto de partida, e é aqui que uma boa parte, talvez a maioria, das análises da Cemex perde o rumo, ou seja, cometendo o erro simples, mas grave, de expressar custos e margens como porcentagens de preços. O resultado é alguma coisa como a Figura 3-2, que compara a Cemex com seu maior concorrente global, a Holcim, em uma época em que elas eram pouco diversificadas. Essa análise não apenas confirma que as margens médias da Cemex são melhores do que as da Holcim, mas também sugere que a primeira tem custos mais baixos.

O problema do enfoque assumido na Figura 3-2 é que, ao expressar custos e margens como porcentagem de receitas, ele mistura diferenças de custos e diferenças de preços. Para ver como pode ser importante separá-las, compare a economia da Cemex com a da Holcim *por tonelada* (Figura 3-3). A grande diferença: a Figura 3-3 deixa claro que a vantagem da Cemex vem de preços médios mais elevados do que de custos médios mais reduzidos!

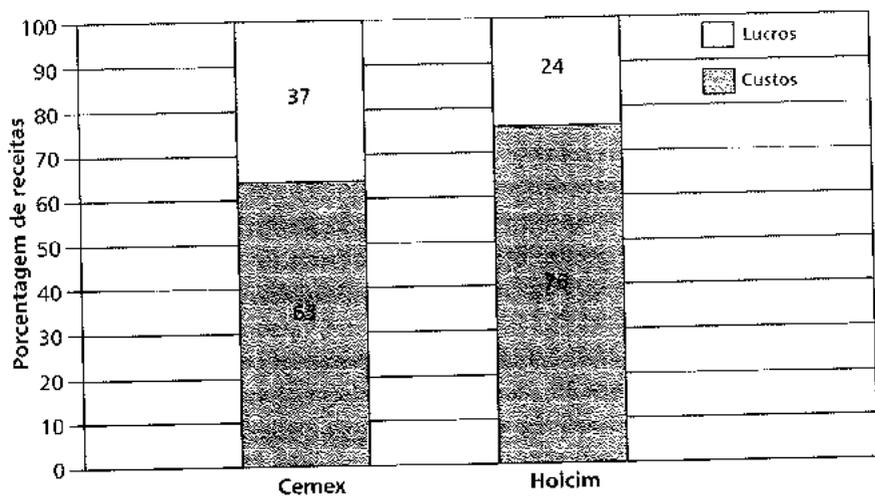


FIGURA 3-2 Cemex e Holcim: porcentagem de receitas.

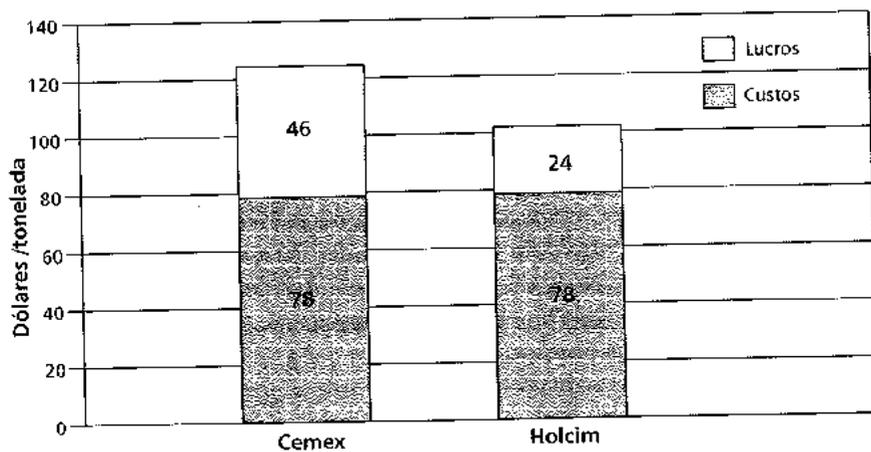
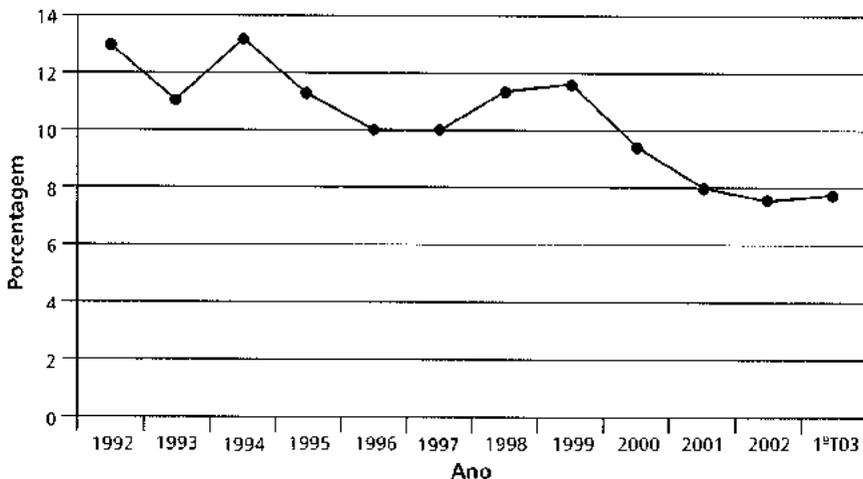


FIGURA 3-3 Cemex e Holcim: dólares/tonelada.

## Custos

Alguém poderia pensar que a paridade entre as duas empresas em termos de custos operacionais por tonelada significa que nada de interessante esteja acontecendo na Cemex no que tange a custos. Todavia, mais uma vez, devagar com o andar. Para começo de conversa, a Cemex atingiu a paridade apesar de um crescimento muito mais rápido, o que geralmente aumenta a complexidade e os custos operacionais, principalmente na esteira de grandes aquisições. (Em outras palavras, agregar volume pode aumentar os custos no médio/longo prazo.) Especialmente interessante neste aspecto é o processo de integração da empresa após as aquisições, que se tornou mais rápido e mais minucioso com o passar do tempo. Dessa forma, a Cemex levou cerca de 24 meses para integrar as aquisições na Espanha no início da década de 90 em termos de padronização de plataformas das operações, e oito anos mais tarde, uma aquisição de tamanho comparável nos Estados Unidos levou apenas dois meses.

Em segundo lugar, as comparações de custos operacionais não incluem custos de capital ou financeiros, importantes no negócio de cimento cuja intensidade de capital é alta. Esses custos, por sua vez, podem ser decompostos no Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC), multiplicado pela quantia investida por tonelada de capacidade. Os custos de investimento e aquisição da Cemex parecem ter sido comparáveis aos de seus concorrentes. Porém, a Figura 3-4 mostra um declínio constante no custo de capital que a empresa teve entre 1992 e o início de 2003.



**FIGURA 3-4** Custos de capital da Cemex.

Fonte: "Cemex Financial Strategy," Rodrigo Treviño, diretor financeiro, 3 de julho de 2003, apresentação acessada a partir de [www.cemex.com](http://www.cemex.com).

Muitos fatores contribuem para o declínio mostrado na Figura 3-4, provavelmente incluindo o relacionamento íntimo entre Cemex e um banco mexicano privatizado o início dos anos 90, do qual a empresa adquiriu uma participação parcial. Mas quero me concentrar aqui nos fatores relacionados à globalização, dois dos quais parecem estar por trás das reduções em CMPC. Em primeiro lugar, a combinação entre mercados do produto reduziu a volatilidade dos fluxos de capital da Cemex (discutidos adiante, em "Risco"). Além disso, como observou o diretor executivo Lorenzo Zambrano, a globalização dos mercados de produtos foi acompanhada (e, pelo menos parcialmente, possibilitada) por uma globalização dos mercados de capitais. Quando ainda era uma empresa local, a Cemex dependia essencialmente de fontes locais de financiamento, mas após suas grandes aquisições na Espanha, financiou as novas aquisições por meio dessas operações espanholas, beneficiando-se da possibilidade de deduzir os juros dos impostos na Espanha (mas não no México), dos incentivos aos investimentos na Espanha e no valor colateral dos ativos em um país desenvolvido, isento do "risco México". Enquanto muitas empresas mexicanas tentavam obter fontes de capital após o país se abrir durante a década de 80, a Cemex foi diferente pelo uso que fez de capital europeu (em lugar de mexicano), seu uso de ativos reais adquiridos no exterior como garantias e a aparente sofisticação da equipe financeira da empresa.

É claro que o recurso da Cemex a fontes europeias de financiamento *não* ajuda a criar uma vantagem em relação a seus principais rivais, todos com sede na Europa, mas ajuda a mitigar o que, em outras circunstâncias, seria uma grande desvantagem associada a custos de capital mais elevados. Especialmente em função da intensidade de capital do cimento, mesmo uma pequena desvantagem em termos de custos de capital pode ser fatal à estratégia de expansão internacional. Sendo assim, uma análise de sensibilidade superficial, baseada em suposições estabelecidas em relatórios de analistas, sugeriu que uma redução de 0,5% no CMPC da Cemex aumentaria seu valor de mercado em 5%. Como medida de comparação, observe que a Cemex estimava que o redirecionamento às aquisições financeiras na Espanha havia reduzido seu CMPC em 2,5%!

### Preço e disposição para pagar

A diferença realmente impressionante entre a Cemex e suas principais concorrentes globais está nos preços médios muito mais altos que ela aplica. A marca internacional Cemex, que a empresa começou a introduzir em paralelo a suas marcas locais adquiridas, pode ter cumprido um papel, especialmente nas vendas em sacos a pequenos compradores, mais do que nas vendas em grande quantidade a grandes compradores. Ao vender a estes, a garantia que a empresa oferecia, de entrega dentro de 15 minutos a partir de uma hora estipulada, inspirada na Domino's Pizza, contribuiu para aumentar o valor proporcionado ao comprador e sua disposição para pagar, ao reduzir um tempo de espera oneroso.

Observadores já citaram esses e outros programas como exemplos do poder da diferenciação, mesmo em um setor em que a concorrência é tão intensa como o do cimento. Mas o bom senso sugere que eles explicam apenas em parte preços que são, em média, 20% mais altos do que os da Holcim. A intensidade de propaganda no setor de cimento é, como se observou, muito baixa; a retenção de marcas locais supostamente limita a força do *branding* global, e programas fundamentais como a garantia de entrega estiveram, até pouco tempo atrás, confinados ao país de origem da Cemex, o México. O que parece, *sim*, ser um grande impulso no lado do preço é o poder de barganha e de mercado, como se discute a seguir.

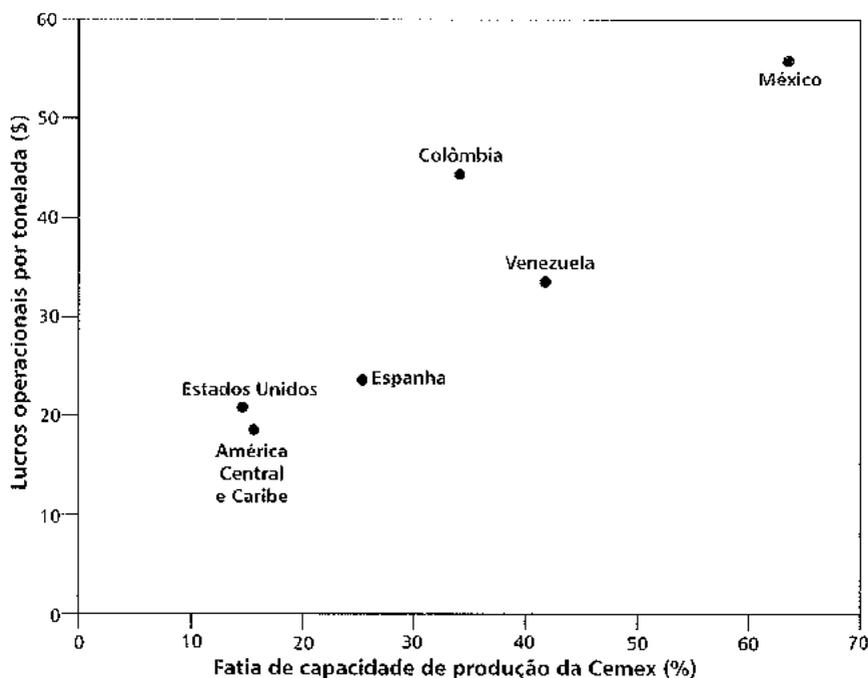
### Preços e alavancagem

Preços distintos sem que haja diferenças em custos ou em disposição para pagar geralmente são considerados um reflexo de diferenças em alavancagem ou em poder de barganha. Esse certamente parece ser um fator importante no caso da Cemex. A empresa é muito disciplinada na forma como conduz suas aquisições. Ela adquire capacidade em países ou regiões onde possa (1) reduzir o número de concorrentes, (2) acabar com a maior fatia de mercado entre esses concorrentes e (3) deter o controle das empresas que adquiriu. A Figura 3-5 resume os resultados.

Observe a correlação entre o lucro operacional da Cemex por mercado importante em relação a sua fatia nesses mercados. A idéia de que essa correlação se baseia em poder de barganha, antes de eficiência, é corroborada pelo fato de que quando a empresa "limpa um país," no sentido de consolidar um mercado, os outros atores também tendem a se beneficiar. As rivais menores da Cemex no México, por exemplo, são extremamente lucrativas.

Essa consolidação doméstica não ajudaria muito os lucros se as importações pudessem entrar sempre que os preços domésticos subissem acima de um determinado nível, mas a Cemex também controla o que os estrategistas militares chamariam de "estritos estratégicos," que lhe permite influenciar os níveis de importações feitas por seus mercados fundamentais. Particularmente importante é a rede de 60 terminais marítimos que a empresa tem no mundo todo. Somente na costa espanhola, ela controla seis desses terminais, protegendo efetivamente seu mercado naquele país de invasores com custos subestimados, e ameaçando implicitamente os mercados estrangeiros. Ou seja, pode-se *retirar* o produto, mas eles não necessariamente conseguem fazer com que ele *entre*. Esse controle é complementado pelo papel da Cemex como a empresa que mais comercializa cimento do mundo, com grande parte do produto sendo produzida por terceiros. Isso não é, em si, um negócio muito lucrativo, mas vender os produtos de outros é uma boa maneira de desviar importações de baixo preço de seus mercados importantes, bem como de ganhar experiência em outros mercados antes de decidir adquirir capacidade de produção local.

Por ironia, foi uma ameaça exatamente nessas dimensões que ajudou a estimular a globalização da Cemex. Especificamente, os investimentos da Holcim no Mé-



**FIGURA 3-5** Lucratividade da Cemex por país ou região, 1998-2002.

xico em 1989 levaram a Cemex a começar seus investimentos pesados na Espanha em 1992, onde a Holcim já tinha investimentos importantes. A implicação clara era a de que se irrompesse uma guerra de preços no México, outra poderia muito bem iniciar na Espanha. Ao final, não houve guerras de preços. A advertência, obviamente, é que essa dominação e esse reconhecimento de dependência mútua de, particularmente, outros concorrentes globais, desencadearam investigações antitruste e questionamentos jurídicos, alguns ainda em andamento.

## Risco

A globalização também ajudou a Cemex a gerenciar riscos (contribuindo, assim, para reduzir seu custo de capital, como já descrito). O setor de construção, que move a indústria do cimento, caracteriza-se por ciclos locais e regionais profundos. A combinação de mercados com diferentes ciclos de construção ajudou a reduzir o desvio-padrão nas margens de fluxos de caixa trimestrais da Cemex, de 22% no período de 1978-1992 (no auge de suas aquisições na Espanha) para 12% em 1992-1997. Também ajudou a empresa a resistir à crise monetária do México em meados da década de 90, o chamado choque da tequila, que poderia ter forçado a Cemex a

ser vendida a uma concorrente global. E, tendo-se globalizado, a empresa, assim como outras concorrentes, agora compra capacidade de produção por uma fração de seus custos de reposição quando as concorrentes locais sofrem pressões dos ciclos econômicos locais (por exemplo, na Ásia, na esteira da crise monetária do final de década de 90).

## Conhecimento

A ampla área que falta discutir aqui diz respeito ao impacto da globalização na geração e na transferência de conhecimento. Saindo do México para fazer cimento e vendê-lo a outras pessoas, tem-se a oportunidade de aprender todo tipo de coisas úteis. A Figura 3-6 resume as origens de algumas das melhores práticas que a Cemex implantou em suas operações globais nos anos 90 e início dos anos 2000. Parte de sua aprendizagem internacional foi casual, mas parte resultou de uma busca deliberada de informação e uma determinação de empregá-la em todo o mundo.<sup>5</sup> Essa determinação se reflete na gama de mecanismos organizacionais da empresa resumida sob o tópico "O jeito Cemex": a adoção de um idioma comum (inglês em lugar de espanhol) em todo o mundo, a rotação de gestores em nível global, o uso de consultores internacionais e investimentos permanentes em tecnologia, incluindo a tecnologia da informação, para concretizar o potencial desencadeado pela aprendizagem.

A Tabela 3-1 resume a discussão feita nesta seção. Os quadros sombreados são particularmente importantes para explicar por que a globalização não se tornou, neste caso, simplesmente uma desculpa para usar operações lucrativas no país de origem para subsidiar as não-lucrativas no exterior.

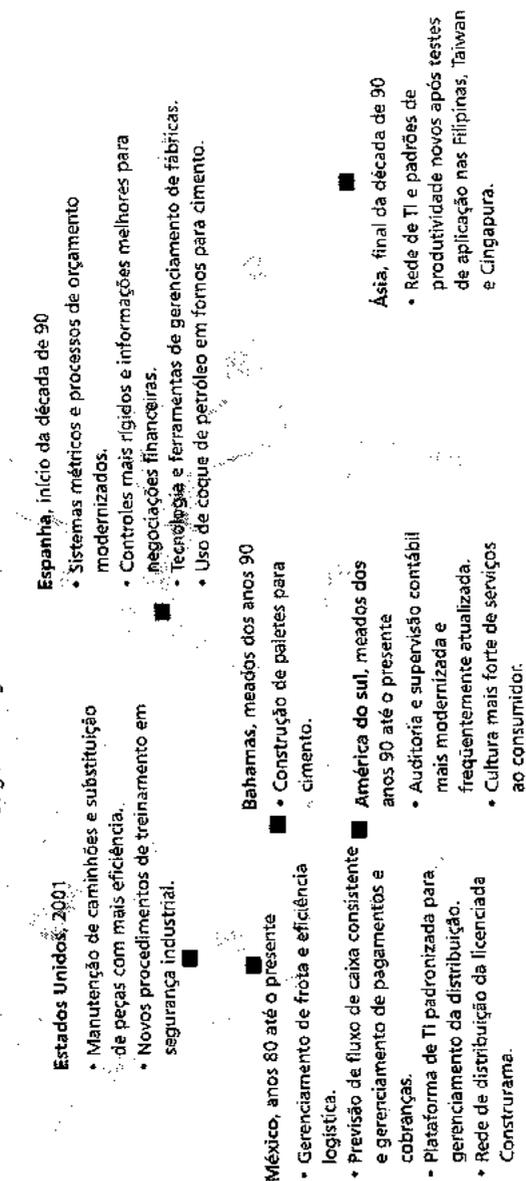
## O diagnóstico de agregação de valor ADDING

A Tabela 3-1 desmembra a agregação de valor na Cemex em seis componentes: *agregar volume, diminuir custos, diferenciar, incrementar a atratividade do setor, normalizar riscos, e gerar e aplicar conhecimentos (e outros recursos)*. Esses componentes formam o que chamaremos de diagnóstico ADDING\*. Embora a sigla ajude a lembrar dos componentes do diagnóstico, a questão mais profunda é que eles agregam uma forma de refletir sobre criação de valor que é geral, em lugar de ser específica do caso da Cemex. Os componentes nos quais o valor é desmembrado visam a ser mensuráveis, e a se somarem para determinar a agregação – ou subtração – geral de valor.

Para aprofundar, o diagnóstico ADDING adapta e amplia o foco rigoroso na criação de valor que já foi bem testado na estratégia de um só país, em empresas, por consultores e na sala de aula. Observe que o valor é o produto de volume e margem. Os dois componentes em que a própria margem foi desmembrada na estra-

\* N. de T.: Que equivale a *agregar*, em inglês.

**Origem de algumas das melhores práticas da Cemex**



**FIGURA 3-6** Transferência de conhecimento na Cemex.

Fonte: Relatório Anual da Cemex, 2002.

**TABELA 3-1** Agregar valor (ADDING) por meio da expansão global: o caso da Cemex

Componentes de valor	Realizações, tentativas ou intenções da Cemex	Efeito e comentários
<b>Agregação de volume ou crescimento</b>	Crescer até se tornar uma das Seis Grandes e, depois, das Três Grandes	× Desempenho relacionado não à escala global (caso contrário ser a número três não seria lucrativo), mas sim à escala nacional ou local
<b>Diminuição de custos</b>	Reduções absolutas nos custos operacionais	+? Provavelmente limitada dado que a Cemex adquire concorrentes com grandes fatias locais em vez de casos de reestruturação; custos de operação <i>por tonelada</i> não inferiores a, por exemplo, a Holcim
	Custos de integração pós-fusão	+? Processo de integração pós-fusão melhorado e resumido, de 2 anos (Espanha, em 1992) para 100 dias, reduzindo a desorganização e os custos de integração pós-aquisição
	Custos de aquisição	× Aproveitar-se dos problemas, o que é fundamental para o sucesso através das aquisições, mas não influencia o tamanho do bolo a ser dividido entre quem efetua a compra e o futuro dono
	Custos de capital reduzidos por meio de apreensão de garantias, arbitragem de impostos, redução de riscos, etc.	+ Provavelmente não é uma fonte de vantagem em relação a rivais de países ricos, mas evita grandes desvantagens. Muito dependente de sair do México
<b>Diferenciação ou aumento da disposição para pagar</b>	Construção de marcas	× <i>Branding</i> principalmente local. Relações entre propaganda e vendas, e entre pesquisa e desenvolvimento e vendas caem no decil inferior para a indústria
	Venda de produtos de construção no varejo	× Complementos geralmente disponíveis em termos mais competitivos, limitando o potencial para aglutinar
	Garantia de entrega em 15 minutos	+ Oferecido apenas no México (embora pudesse ser estendido a outros lugares) mas geralmente com muita divulgação em todo o mundo + Evitou reduções na disposição para pagar devido à limitada heterogeneidade entre países
<b>Incremento da atratividade ou do poder de barganha do setor</b>	Meta de elevada fatia local ou aumento na concentração	+ Funciona a partir da escala ou concentração local e nacional; rendeu preços muito altos e lucratividade em mercados locais concentrados (taxa de concentração de três empresas maior do que 90% no México, Colômbia e Venezuela)
	Desvio de importações de mercados fundamentais (maior comercializadora)	+ Reforça e é reforçado pelo controle da concorrência local: o comércio suaviza os alvos de aquisição - Ações antitruste: México, Colômbia e Venezuela

(continua)

**TABELA 3-1** Agregar valor (ADDING) por meio da expansão global: o caso da Cemex (continuação)

Componentes de valor	Realizações, tentativas ou intenções da Cemex	Efeito e comentários
Normalização (ou otimização) de risco	Redução no desvio-padrão das margens trimestrais de fluxo de caixa: de 22% (1978-1992) para 12% (1992-1997)	+ Importante, dado o tamanho da redução, intensidade de capital; exposição dos negócios; baseado em correlação limitada dos preços do cimento entre fronteiras nacionais (se a empresa se mantivesse mexicana, o choque da tequila provavelmente seria fatal)
	Redução no risco competitivo	+ Importante: outros atores locais escolhidos por multinacionais
		+ Aumentou criativamente o risco e também criou opções de crescimento: trocou capacidade de produção na Espanha por capacidade no Leste da Ásia
Geração de conhecimento (e outros recursos e capacidades)	Incorporação de melhores práticas ao jeito Cemex, e disseminação	+ Transferência de conhecimento facilitada pela homogeneidade do setor, padronização da tecnologia, mensurabilidade da produção
	Mentalidade global: rotação, uso do inglês, consultores e sistemas dos Estados Unidos	+ Foco na expansão global, em lugar da horizontal, mas controle e intervenção intensivos (apoiados por centralização e padronização)

Observação: (x) nenhum efeito, (+) efeito positivo, (-) efeito negativo, (?) particularmente incerto. Sombreado denota efeitos especialmente importantes.

tégia de um só país são a atratividade do ambiente em que a empresa opera e sua vantagem ou desvantagem competitiva em relação a sua concorrente média nesse ambiente.<sup>6</sup> Em termos amplos, essas quantidades estão ligadas pelo que se pode chamar de equação fundamental da estratégia empresarial:

$$\text{Sua margem} = \text{margem do setor} + \text{sua vantagem competitiva}$$

A famosa estrutura de cinco forças de Michael Porter para análise estrutural de setores da economia explorou os determinantes estratégicos da margem e da lucratividade do setor, o primeiro termo no lado direito da equação.<sup>7</sup> E Porter e outros estrategistas, notadamente Adam Brandenburger e Gus Stuart, investigaram os determinantes da vantagem competitiva, o segundo termo do lado direito, e enfatizaram sua caracterização em termos de disposição para pagar e custos (de oportunidade):<sup>8</sup>

$$\begin{aligned} \text{Sua vantagem competitiva} = & [\text{disposição para pagar} - \text{custo}] \text{ para sua} \\ & \text{empresa} - [\text{disposição para pagar} - \text{custo}] \text{ para sua concorrente} = \\ & \text{sua disposição para pagar relativa} - \text{seu custo relativo} \end{aligned}$$

Em outras palavras, na estratégia de um só país, uma apreciação da importância da vantagem competitiva evoluiu para uma compreensão da economia do que se pode chamar de "distância competitiva". Diz-se que uma empresa criou uma vantagem competitiva sobre sua rival se ela conseguiu criar uma distância maior entre disposição para pagar e custos do que conseguiram seus concorrentes.

O diagnóstico ADDING segue a estratégia de um só país em quatro de seus seis componentes de valor: agregação de volume (ou, com uma disposição mais dinâmica, crescimento), diminuição de custos, diferenciação ou aumento da disposição para pagar e o incremento da atratividade do setor. Seus outros dois componentes, a normalização de risco e a geração de conhecimento e outros recursos, refletem as grandes diferenças entre países, discutidas no Capítulo 2, que são normalmente pontos extras em estratégia internacional e cuja importância potencial é exemplificada pelo caso da Cemex. Prefiro tomar a geração de conhecimento e ampliá-la para incluir outros recursos que também podem ser gerados (ou esgotados) pela globalização. Isso ajuda a evitar uma ênfase exagerada na aprendizagem, a qual, embora importante, tornou-se um certo fetiche em estratégia internacional, trazendo ao cenário também outro estoque de recursos que afeta o conjunto de oportunidades futuras de uma empresa, mesmo que elas não apareçam direta e imediatamente em seus fluxos de caixa.

Isso ajuda a explicar a lógica dos quadros na Figura 3-7, os mesmos que também são cobertos no diagnóstico da Tabela 3-1. Além disso, esta lógica, envolvendo mensurabilidade e agregação, distingue o diagnóstico ADDING de outros, amplamente utilizados em empresas, que simplesmente listam itens mais ou menos arbitrários.

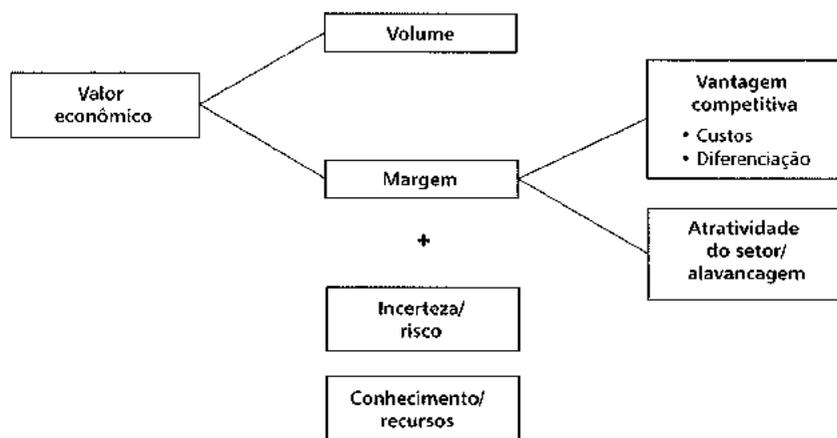


FIGURA 3-7 Componentes do diagnóstico ADDING.

Antes de discutirmos como analisar cada um dos quadros na Figura 3-7, vale a pena mencionar várias diretrizes analíticas amplas: a importância de pensar de forma abrangente sobre criação de valor, de desmembramentos de vários tipos, da simples quantificação e de se fazerem comparações.

## Abrangência

A intenção estratégica por trás do diagnóstico é examinar de forma mais ampla a criação de valor interfronteiras relativamente ao que sugere o tipo normal de tamanhismo: *o mundo é grande, tem muito volume por aí ou a caminho, e precisamos agarrar a nossa parte!* E o corolário comum a esse tamanhismo: *cortaremos nossos custos saindo em busca de valor além-fronteiras*. Essas duas noções podem não se sustentar, dependendo das circunstâncias, mas, como enfatizam a Tabela 3-1 e a Figura 3-7, são apenas um subconjunto dos componentes do diagnóstico ADDING. Você chegará mais próximo de maximizar seu potencial se tiver uma concepção adequadamente ampla de como o cruzar fronteiras pode agregar valor.

Evidentemente, isso não significa que todos os componentes tenham a mesma importância em todos os setores e para todas as empresas. Além disso, diferentes componentes de valor podem ganhar ou perder importância em diferentes momentos da trajetória da empresa. Por exemplo, o Citibank supostamente só começou a levar a sério o risco relativo a cada país nas decisões sobre entrada em mercados após ter entrado em uma centena deles. Dessa forma, os exemplos discutidos nos capítulos a seguir não tentarão checar todos os itens da Figura 3-7, apenas os mais relevantes. Mas na análise real, é importante começar sendo abrangente, ou seja, ao menos *considerando* os seis componentes, embora alguns possam merecer mais atenção do que outros.

## Desmembramento

Essa ênfase na abrangência deve ser complementada por uma apreciação da importância de desmembrar ou desagregar. A própria estrutura do diagnóstico destaca a importância de desmembrar o valor em seus componentes. Outros tipos de desmembramento também podem ser muito úteis para analisar a criação de valor, de modo que, muitas vezes, faz sentido separar empresas em atividades ou processos distintos e depois analisar como cada um contribui para os componentes do diagnóstico ADDING. E pode valer a pena desmembrar os componentes do valor: compare a distinção entre custos operacionais e custos de capital no caso da Cemex.

É claro que também se deve lembrar a intenção estratégica por trás da aplicação do diagnóstico: construir um quadro abrangente de possibilidades para agregação de valor. Como resultado disso, qualquer análise feita componente por componente

deve ser seguida de um trabalho para construir ou reconstruir uma visão do todo, como mostrado na Tabela 3-1 no caso da Cemex.

## Quantificação

Um pouco de quantificação costuma ser essencial para turbinar a análise. Dessa forma, a maioria dos grupos com os quais discuto o caso da Cemex registra a tentativa da empresa de reduzir custos e elevar preços. Mas são necessários alguns cálculos para se ter uma idéia das grandezas relativas, com implicações importantes para questões como futura escolha de mercados. (Por exemplo, se a Cemex estivesse tendo lucros superiores com base em vantagens de custo, as considerações de atratividade de mercado não teriam tanta importância em suas decisões de escolha de mercado.)

A maior parte do valor agregado por quantificação, devo enfatizar, vem de cálculos simples e rápidos, muitos deles ilustrados na análise de caso da Cemex: descobrir a grandeza relativa de vários tipos de efeitos; entender onde a empresa está ganhando a maior parte de seu dinheiro; investigar as grandes diferenças entre sua economia e a de suas concorrentes; e fazendo análises de equilíbrio. Dessa forma, se eu estivesse assessorando um cliente sobre fazer ou não uma aquisição, é provável que recomendasse uma análise de fluxo de caixa em algum momento, mas provavelmente, também passaria a maior parte do meu tempo nos tipos de análises listadas acima para esclarecer os fluxos de caixa que deveriam ser acoplados a esse tipo de análise.

Certamente, mesmo para análises simples, devem-se fazer suposições, analisar as sensibilidades das conclusões às suposições e, se necessário, repetir. Também vale a pena lembrar a advertência de que nem tudo o que interessa pode ser quantificado. Um enfoque possível é quantificar o mais que se puder o valor esperado em relação a fazer uma coisa em detrimento de outra, e depois avaliar os resultados dessa análise contra as considerações qualitativas que ficam de fora dos cálculos. Esse processo dá uma idéia geral da importância que deveriam ter as considerações qualitativas para superar os números.

Pode-se aplicar uma abordagem semelhante a valores, que não o valor econômico. Mesmo que você preferisse fazer algo apesar do valor econômico, em vez de por causa dele, é interessante entender o quanto sua opção preferencial vai custar à sua empresa em termos econômicos antes de decidir.

## Comparações

Para que a análise tenha consistência, geralmente se devem fazer comparações. Entre os tipos possíveis de comparações, estão os seguintes:

- *Opção A em relação à B, e assim por diante:* esse tipo de comparação é especialmente útil para a tomada de decisões. Geralmente, faz sentido comparar todas as opções entre si, em lugar de examiná-las uma a uma, em relação à alternativa de não fazer nada. Parte da razão é que esse tipo de avaliação conjunta pode levar em conta questões difíceis de mensurar (por exemplo, quantitativas, como discutidas anteriormente).<sup>9</sup>
- *Posição em um momento em relação à posição em outro:* esse tipo de comparação tende a ser particularmente útil para propósitos de monitoramento e diagnóstico. Assim, é importante ir além de verificar melhorias, até avaliar se o ritmo das melhorias é satisfatório (por exemplo, se ultrapassa uma meta de desempenho ou será suficiente para atingi-la). Essas trajetórias serão discutidas posteriormente no capítulo, no contexto da sustentabilidade.
- *Comparações com concorrentes:* esse tipo de comparação tende a ser diretamente útil para propósitos de diagnóstico, embora, claro, as assimetrias que ele destaca também possam ajudar a sugerir ações corretivas ou de reforço. A escolha adequada de concorrentes de referência é fundamental para obter valor dessas análises.
- *Comparação com contração de mercado:* a questão, neste caso, é se a combinação ou coordenação de atividades entre múltiplas geografias possibilita que as unidades criem e obtenham mais valor do que poderiam como operações independentes e autônomas, já apresentada como o teste da melhoria. Esse tipo de comparação é particularmente útil para avaliar fusões e ampliar o pensamento estratégico ao forçar a empresa a repensar o que faz internamente.

Observe que a análise da Cemex acabou por corporificar todos esses tipos de comparações, embora tenha sido motivada pela tentativa de entender como a empresa havia superado o desempenho de seus concorrentes.

Façamos, agora, uma discussão geral de cada um dos seis componentes do diagnóstico ADDING.

## Os componentes do diagnóstico ADDING

Já foram apresentados os seis componentes do diagnóstico ADDING no contexto específico da Cemex. Entretanto, para tornar o diagnóstico mais útil, precisamos discutir cada um desses componentes de uma perspectiva mais geral. A discussão está organizada em torno de uma série de recomendações para analisar cada um dos seis componentes de valor, como resumido na Tabela 3-2.

## Agregação de volume, ou crescimento

Provavelmente a razão mais citada para a globalização, como observado no Capítulo 1, é que uma empresa tenha ficado sem espaço em seu mercado de origem. Entretanto, se essa for a única razão oferecida, é melhor fazer uma dieta. Assim, como se observou na discussão sobre a Cemex, sem um aumento no tamanho da torta, a única forma de criar valor por meio de aquisições é comprando empresas por menos do que elas realmente valem, o que é um objetivo elogiável, mas que não se pode cumprir unilateralmente.

Um exemplo de um ícone global que recentemente descobriu isso por conta própria é a McDonald's. Nas palavras de seu diretor-presidente, Jim Skinner: "Provamos que estávamos ficando maiores, mas não melhores. E temos que ser melhores... Havíamos destinado US\$ 4 ou 5 bilhões em gastos de capital e para construir novas lojas em quatro anos, e, mesmo assim, não tivemos qualquer aumento de crescimento correspondente na receita operacional. Então decidimos nos concentrar nas operações já existentes".<sup>10</sup>

Todavia, para cada empresa que descobre que mais volume pode não ser lucrativo, provavelmente há várias que não descobrem. O que poderia ajudá-las a ter melhor desempenho?

**Observar os lucros econômicos, ou seja, os lucros contábeis menos os custos de recuperação de capital.** A subtração dos custos de capital dos lucros contábeis ajuda a concentrar atenção na verdadeira criação de valor – um foco que parece faltar visto o número de países na carteira da grande multinacional típica que gera valor econômico negativo por longos períodos (veja o Capítulo 8)! Tornar visíveis esses resultados negativos estimula uma discussão sobre se eles refletem investimentos deliberados ou resultados operacionais indesejados.

**Entender o quanto as economias de escala ou escopo realmente são importantes.** As economias de escala são o vínculo mais direto entre o volume e outros componentes do diagnóstico ADDING, mas suas implicações estratégicas dependem da importância de mais escala ou escopo, se é que têm alguma: escala global, escala nacional, escala de fábrica, fatia no dinheiro dos clientes e assim por diante. Sendo assim, a International Paint teve um baixo desempenho internacional durante muito tempo porque, ao contrário da Cemex, concentrou-se em escala global em um setor em que as principais economias de escala operavam em nível nacional. Ou, para citar um exemplo positivo, a Goldman Sachs parece ter feito bem em se concentrar em sua fatia do negócio com bancos de investimentos referente a uma lista seleta de clientes globais. Observe, também, que as empresas podem tentar deliberadamente montar mais economias de escala por meio de estratégias de agregação em particular (veja o Capítulo 5).

TABELA 3-2 Aplicando o diagnóstico ADDING

Componentes de valor	Diretrizes
<b>Agregação de volume, ou crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observe a verdadeira lucratividade econômica do incremento de volume.</li> <li>• Investigue o nível em que o volume adicional proporciona economias de escala (ou escopo): globalmente, nacionalmente ou em nível de fábrica ou cliente.</li> <li>• Calibre a força dos efeitos de escala (<i>slope</i>, porcentagem de custos ou receitas afetadas).</li> <li>• Avalie os outros efeitos de volume.</li> </ul>
<b>Diminuição de custos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmembre efeitos de custos e efeitos de preço.</li> <li>• Desmembre os custos em subcategorias.</li> <li>• Examine os aumentos de custos (por exemplo, devido à complexidade, adaptação) bem como as reduções, e faça o seu saldo.</li> <li>• Observe elementos que geram custo, além de escala e escopo.</li> <li>• Observe as relações entre custos de mão-de-obra e vendas em seu setor (ou empresa).</li> </ul>
<b>Diferenciação ou aumento da disposição para pagar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observe a relação de pesquisa e desenvolvimento com vendas, e de propaganda com vendas, em seu setor.</li> <li>• Concentre-se na disposição para pagar, e não nos preços pagos.</li> <li>• Reflita sobre como a globalidade afeta a disposição para pagar.</li> <li>• Analise, especificamente, como a heterogeneidade internacional (CAGE) nas preferências afeta a disposição para pagar pelos produtos oferecidos.</li> <li>• Segmente o mercado adequadamente.</li> </ul>
<b>Incremento da atratividade ou do poder de barganha do setor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leve em conta as diferenças internacionais na lucratividade do setor.</li> <li>• Entenda as dinâmicas de concentração de seu setor.</li> <li>• Observe de forma ampla o impacto das mudanças na estrutura do setor.</li> <li>• Em particular, reflita sobre como se pode diminuir ou aumentar a rivalidade.</li> <li>• Reconheça as implicações do que você faz para os custos de seus rivais ou para a disposição para pagar por seus produtos. (Piorar as posições deles pode fazer tanto pelo valor agregado quanto melhorar a sua.)</li> <li>• Esteja atento a limitações legais e outras, não relacionadas ao mercado – bem como éticas.</li> </ul>
<b>Normalização (ou otimização) de risco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterize o nível e as principais fontes de risco em seu negócio (por exemplo, intensidade de capital, outros correlatos de irreversibilidade, volatilidade de demanda).</li> <li>• Avalie o quanto as operações internacionais reduzem ou aumentam o risco.</li> <li>• Reconheça quaisquer benefícios que possam advir do aumento de risco.</li> <li>• Avalie várias formas de gerenciar a exposição ao risco ou de explorar as opções.</li> </ul>
<b>Geração de conhecimento (e outros recursos e capacidades)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalie a especificidade do conhecimento em relação ao local em comparação com sua mobilidade.</li> <li>• Avalie diversas formas de gerar (e difundir) conhecimento.</li> <li>• Pense em outros recursos e capacidades em termos semelhantes.</li> <li>• Evite a dupla contagem.</li> </ul>

**Verifique a força das economias de escala ou escopo.** Obviamente, a força, bem como o lócus, das economias de escala ou escopo também é muito importante. Assim, no final dos anos 90, a Whirlpool, a líder de mercado em eletrodomésticos (veja o Capítulo 4), experimentou, e abandonou rapidamente, uma estratégia de dividir pela metade o número de plataformas que oferecia em todo o mundo. Dadas as limitadas economias de escala no setor de eletrodomésticos, essa ação foi projetada para reduzir os custos em apenas 2% das receitas, o que não é suficiente para superar os outros impedimentos relacionados à distância em relação à implementação bem-sucedida da estratégia da empresa. Por sua vez, os fabricantes de automóveis (os quais a Whirlpool estava tentando imitar) tiveram muito mais êxito com essas estratégias em função da maior sensibilidade à escala de seu setor.

**Avalie os outros efeitos do aumento de volume.** A discussão anterior se concentrou nas economias de escala, especialmente no lado dos custos, mas o maior volume pode ter outros efeitos, nem todos positivos, na economia de uma empresa. O volume extra pode, por exemplo, levantar, antes de reduzir, os custos, se um insumo fundamental tiver oferta reduzida, ou em função de custos de ajuste como os associados à integração pós-fusão. E pode claramente afetar os outros componentes do diagnóstico ADDING, que discutiremos mais tarde.

## Reduzindo custos

As empresas que cogitam ações no exterior muitas vezes levam em conta a redução de custos quando tomam essas decisões. Mas, neste caso, há muito mais espaço para melhorar, especialmente dado que os gestores geralmente estão insatisfeitos com sua capacidade de atingir as reduções de custos que tinham em mente com a expansão além-fronteiras.<sup>11</sup>

**Desmembre os efeitos de custos e os efeitos de preços.** A partir do caso Cemex, vimos que, em lugar de considerar as margens como porcentagens das vendas, era melhor separar os efeitos dos custos dos efeitos dos preços. A estratégia de um só país reconhece a importância desse desmembramento para produtos que não são verdadeiras mercadorias, mas em um contexto semiglobalizado, esse desmembramento pode ser importante mesmo para mercadorias como o cimento.

Ao descartar a expressão de custos como fração de receitas, a separação de efeitos de custo e efeitos de preço abre a questão de quais bases de normalização usar. A análise do caso da Cemex se baseava na expressão de receitas, custos e lucros por tonelada. Em outras situações, pode ser interessante normalizar por unidade de entrada de insumos em vez de por unidade produzida. E, embora o capital seja o recurso mais comum nesse contexto, podem-se usar outros tipos, dependendo das características do setor. Sendo assim, como a intensidade de capital é muito baixa nos serviços de *software*, ao passo que a de mão-de-obra é muito alta,

a quantificação de custos e receitas por empregado costuma fazer mais sentido, como veremos no Capítulo 6.

**Desmembre os custos em subcategorias.** Mais uma vez, o caso da Cemex ilustra essa questão destacando a utilidade de se fazer a distinção entre custos operacionais e custos de capital. Os custos fixos e os custos variáveis representam mais uma distinção fundamental, particularmente para propósitos como análises de equilíbrio. Outras distinções essenciais são mais específicas dos casos estudados. No setor de eletrodomésticos, por exemplo, o problema da complexidade afeta particularmente os custos de venda, gerais e administrativos, de forma que essa subcategoria de custos merece ser acompanhada separadamente.

**Leve em conta os aumentos de custos, assim como as reduções.** Essa questão, já exposta anteriormente de forma breve, é importante o suficiente para merecer que se a reitere. Examinemos, por exemplo, uma fusão internacional que é considerada, em geral, um fracasso: a Daimler-Chrysler. Embora tenha havido muitos problemas com essa fusão, um dos importantes – especialmente do ponto de vista dos acionistas da antiga Daimler-Benz – estava relacionado a custos agregados: os 28% de prêmio pagos efetivamente aos acionistas da Chrysler; centenas de milhões de dólares de taxas dos bancos de investimentos e custos de transação e, permanentemente, centenas de milhões de dólares em compensações extras para administradores alemães com vistas a equiparar suas condições às de seus colegas norte-americanos. Esses números foram altos em comparação com as economias de custos a que a fusão visava, que estavam, em sua maior parte, confinadas a compras e atividades administrativas como finanças, controle, TI e logística.

**Observe elementos que geram custo além de escala e escopo.** Embora a discussão anterior tenha se concentrado em escala e escopo, os estrategistas sabem que há muitos elementos que podem gerar custos: a localização, de particular importância em um contexto internacional, a utilização de capacidade, a integração vertical, o calendário (por exemplo, as vantagens de chegar antes), políticas funcionais e fatores institucionais como sindicalização e regulamentações governamentais, como tarifas. Observar a gama completa de fatores que geram custo aumenta a capacidade de uma empresa de reduzir ou, pelo menos, conter, os custos que resultam de expansão internacional.

**Relacione o potencial para reduções absolutas de custos com intensidade de mão-de-obra ou profissional.** A intensidade de mão-de-obra ou profissional é apenas uma dimensão das possibilidades de arbitragem econômica, mas tem atraído atenção especial. Portanto, você pode querer comparar suas empresas com médias do setor (para o setor industrial nos Estados Unidos), onde as despesas com pessoas são iguais a 17% de receitas a partir do quartil inferior, 23% a partir da mé-

dia e 31% partir do quartil superior. Altos valores para sua empresa em relação a essas referências aumentam o potencial de reduções de custo absolutas por meio da arbitragem de mão-de-obra.

Essas são apenas algumas das questões relacionadas a custos a ser consideradas quando se aplica o diagnóstico ADDING. Outras serão mencionadas ainda que brevemente. Quando os custos de oportunidade diferem muito dos custos reais (por exemplo, quando há pouca oferta de insumos baratos), é importante se concentrar explicitamente nos primeiros. E, mesmo quando não há problemas, muitas empresas têm sistemas de custeio inadequados – isso tende a se aplicar especificamente a despesas gerais – que devem ser limpos antes que o custo possa ser uma informação útil para a análise estratégica. Às vezes, os analistas confundem também a diferença entre os custos de uma empresa com diferenças em seus *mixes* de produtos, em lugar de observar produtos comparáveis. Outro conjunto de problemas que está relacionado à volatilidade internacional (como flutuações nas taxas de câmbio) será discutido na seção sobre normalização de riscos. E, por fim, o foco nos custos não deve impedir que se leve em conta a diferenciação ou a disposição para pagar dos clientes, como se discute a seguir.

### Diferenciando ou aumentando a disposição para pagar

Se é verdade que costumam ser descuidadas ao fazer suas análises de custo internacionais, as empresas muitas vezes são ainda piores quando se trata de diferenciação ou disposição para pagar. Elas podem supor que o que funcionou em seu país de origem funcionará da mesma forma (ou melhor), com um pouco de remendo, no exterior, mas essa suposição não substitui a análise séria desse componente do valor. Apresentamos aqui algumas diretrizes úteis.

**Compare o potencial para diferenciação com as relações de pesquisa e desenvolvimento com vendas, e de propaganda com vendas, para sua empresa ou setor.** As despesas com pesquisa e desenvolvimento e com propaganda em relação a vendas são os dois indicadores da multinacionalização estabelecidos há mais tempo, razão por que a diferenciação de produto é considerada a marca das multinacionais (horizontal).<sup>12</sup> As despesas com pesquisa e desenvolvimento iguais a 0,9% da receita de vendas definem o quartil inferior do setor industrial nos Estados Unidos, 2% das receitas a mediana e 3,5% o quartil superior. Os pontos de corte correspondentes para a relação entre propaganda e vendas são de 0,8%, 1,7% e 3,5%. O caso da Cemex oferece uma perspectiva interessante. Observe que o cimento cai dentro ou próximo ao decil inferior no setor industrial nos Estados Unidos, tanto em intensidade de propaganda quanto em intensidade de pesquisa e desenvolvimento. Isso não significa que as oportunidades para diferenciação estejam totalmente

ausentes. A Cemex concebeu inovações na entrega para compradores de grandes quantidades e demonstrou criatividade em fazer *branding* de cimento vendido em sacos para compradores individuais e financiar suas compras. O que se sugere é que o espaço para diferenciação é simplesmente mais limitado nesse setor do que, digamos, em detergentes, refrigerantes ou medicamentos, e que é importante ser realista em relação a isso.

**Concentre-se na disposição para pagar, mais do que nos preços pagos.** Há, pelo menos, dois problemas em se usarem preços como substitutos para os benefícios pelos quais os compradores estão dispostos a pagar. Em primeiro lugar, os preços se mesclam com uma série de outras influências relacionadas a atratividade do setor e poder de barganha, como se viu no caso da Cemex. Segundo, um foco na disposição para pagar estimula que se concebam as coisas como elas podem ser, em vez de como elas realmente são. Esses e outros tipos de estratégias para virar o jogo são discutidos de forma mais sistemática na subseção sobre criatividade, mais adiante, neste capítulo.

**Refleta sobre como a globalidade afeta a disposição para pagar.** Muito se fala sobre desejos de pertencer a uma comunidade global, bem como sobre alguns poucos exemplo, como a Zara, a varejista de roupas espanhola: pode-se imaginar estilistas em um país preocupando-se com a forma como seus colegas em países líderes nesse setor estão se vestindo. Porém, são relativamente raros os exemplos em que a globalidade, por si só, aumenta a disposição para pagar, especialmente em produtos de consumo. (Para produtos e serviços empresa-a-empresa, os próprios compradores podem estar se globalizando, tornando esses aumentos mais prováveis.) De importância aparentemente comparável, mas muitas vezes subestimada, são as vantagens de país de origem, associadas a países ou regiões específicos, em lugar da globalidade em geral, que podem, em certa medida, ser influenciadas através da estratégia.<sup>13</sup> A Häagen-Dazs é um bom exemplo: o nome foi concebido pelos fundadores norte-americanos da empresa para dar um apelo escandinavo artificial a seu sorvete.

Contra esses tipos de possíveis vantagens da operação internacional, devem-se avaliar todas as desvantagens que se aplicam amplamente aos estrangeiros, e as desvantagens de país de origem associadas a determinados países. Para cada Häagen-Dazs, parece haver um Arla, a empresa de laticínios verdadeiramente dinamarquesa que foi muito atingida pelos protestos no Oriente Médio contra as charges insultando o islã, publicadas em um jornal dinamarquês. Observe que as desvantagens relacionadas ao país de origem, por exemplo – no caso da Arla, o fato de ser dinamarquesa – não estão necessariamente restritas a países com muito destaque ou amplamente antipatizados.

**Análise como a heterogeneidade internacional (CAGE) em termos de preferências afeta a disposição para pagar por produtos disponíveis.** O Capítulo 2 tratou desse tema em profundidade, de forma que aqui só será acrescentado um lembrete sobre os desafios nesse sentido. Mesmo a heterogeneidade de preferências que parece relativamente simples e óbvia pode demandar transformações para que possa ser tratada efetivamente. Dessa forma, considere a tendência escolhida como a mais importante nos próximos cinco anos, em uma pesquisa feita por *McKinsey Quarterly* no início de 2006: o número crescente de consumidores nos países emergentes.<sup>14</sup> As diferenças relacionadas a renda identificadas ali parecem claras quando se comparam com algumas das outras diferenças entre países discutidas no Capítulo 2, mas adaptar realmente os modelos empresariais sintonizados com mercados avançados para competir com eficácia em mercados emergentes provavelmente vai exigir esforços intensos, com chances incertas de sucesso. A adaptação é o tópico do Capítulo 4.

**Segmente o mercado adequadamente.** A segmentação obviamente se serve de diferenças na disposição para pagar (e, às vezes, diferenças em custos). Geralmente, o número de segmentos a ser considerado aumenta com a diversidade nas necessidades dos consumidores e a facilidade na adaptação dos produtos ou serviços da empresa a essas necessidades. A ressegmentação também pode cumprir um papel mais amplo ao redirecionar as perspectivas sobre uma situação e, assim, ampliar o pensamento estratégico. Esses benefícios da segmentação costumam ser mais importantes em um contexto internacional do que no caso de um só país, porque as diferenças entre países geralmente vão além das internas a um país, mas os benefícios de pensar melhor em nível internacional também podem ser úteis no contexto de um país. Como me disse um administrador europeu de uma grande multinacional norte-americana de produtos de consumo, "Estamos reeducando a matriz em termos de segmentação".

Concluindo, pode ser mais difícil identificar a implicação de uma ação para a disposição de pagar do que para custos, especialmente quando as preferências têm um componente subjetivo importante. Mas essa não é razão para não se melhorarem as práticas nessa área, as quais, em geral, são de má qualidade. As diretrizes oferecidas aqui ajudam a sugerir como fazê-lo.

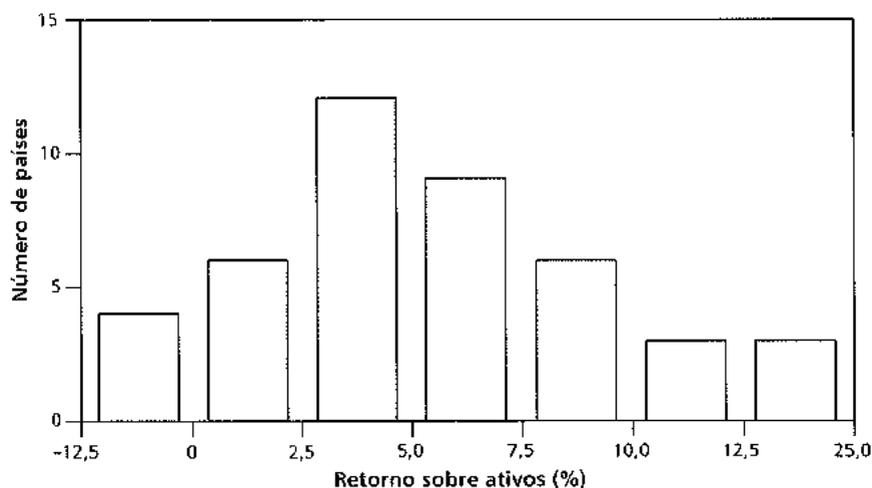
## Melhorando a atratividade e o poder de barganha do setor

Nossas discussões sobre diminuição de custos e diferenciação, os dois Ds na sigla *ADDING* do diagnóstico, concentraram-se em eficiência. Como ilustra o caso da Cemex, também é importante refletir sobre considerações acerca da atratividade e do poder de barganha do setor. A seguir, algumas diretrizes para fazê-lo.

**Leve em conta as diferenças internacionais na lucratividade do setor.** A forma mais simples de ilustrar as diferenças internacionais na atratividade do setor é observar a variação muito grande de lucratividade em diferentes países; *vide* a Figura 3-8 para dados sobre mais de 4 mil empresas de 42 países. Essas diferenças inter-setoriais na lucratividade média representam uma fonte de variação internacional; a outra a ser observada, é claro, é a variação na lucratividade do mesmo setor em diferentes países. Ambos os tipos de variação sistemática parecem ser grandes demais para ser ignorados.

**Entenda a concentração em seu setor.** O Capítulo 1 indicava que os administradores, em sua imensa maioria, acreditam que a maior integração global aumenta a concentração global, ainda que isso não seja verdade. Essa não é apenas uma concepção errônea generalizada: os administradores, por vezes, não conhecem a dinâmica da concentração em seus próprios setores!

A indústria de automóveis é um caso. A crença comum, usada para justificar megafusões como a Daimler-Chrysler, é que esse setor está ficando cada vez mais concentrado.<sup>15</sup> Contudo, os dados sobre concentração indicam, na verdade, que o que tem acontecido desde a Segunda Guerra Mundial é uma redução na concentração global seguida por um nivelamento abaixo do patamar de algumas décadas atrás (Figura 3-9).<sup>16</sup> Na verdade, os dias de glória da concentração no setor automobilístico aconteceram há oitenta anos, quando somente o Modelo T, da Ford, respondia por mais da metade do estoque mundial de carros! E a diferença



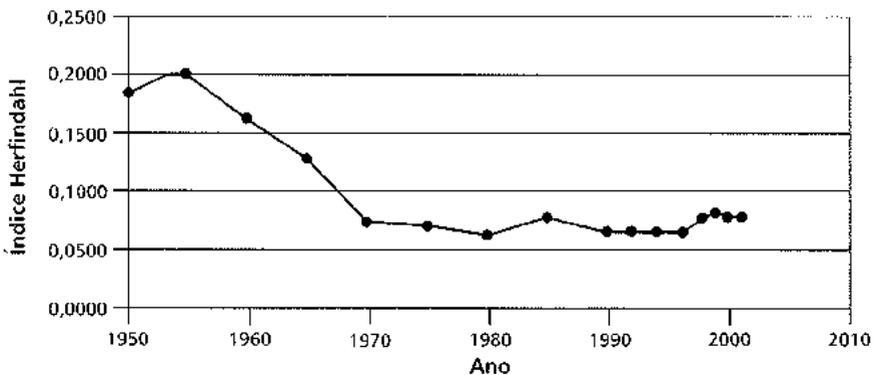
**FIGURA 3-8** Lucratividade média para 42 países, 1993-2003.

Fonte: Rogério Victor and Anita McGahan, "The Effect of Industry and Location on Firm Profitability in the Global Market: Empirical Evidence That Firm Performance Depends on the Interaction Between Industry Affiliation and Country Identity" working paper, Boston University School of Management, Boston, February 2006.

é importante. As megafusões fariam mais sentido se as crescentes economias de escala estivessem realmente elevando a concentração global, mas a situação predominante no setor é de fragmentação e excesso de capacidade. Nessa situação de fragmentação, uma megafusão tem gosto de pagar sozinha pela mercadoria cara – espalhada entre todas as empresas em um setor – de retirar de cena um concorrente importante. É bom para os concorrentes da empresa, mas não necessariamente para seus acionistas.

**Observe de forma ampla (outras) mudanças na estrutura do setor.** A questão central da diretriz anterior era que, em vez de partir do pressuposto de que a globalização está aumentando a concentração do setor, devem-se observar as evidências. Na mesma linha, também é importante observar se os outros elementos da estrutura do setor – os fatores destacados pela estrutura de cinco forças de Michael Porter, por exemplo – estão mudando. Entre os exemplos, mudanças nas vendas ou na produção para mercados emergentes e a possibilidade de se expor mais à dependência de compradores e fornecedores globais, como resultado de maior atividade internacional.

**Refleta sobre como você pode reduzir ou aumentar o grau de rivalidade.** É comum se supor (muitas vezes sem apresentar qualquer fundamentação) que os concorrentes irão se comportar de alguma ou de várias formas típicas: imitando ações (por exemplo, entrada em novos mercados), recuando diante da ameaça, correndo o máximo possível e assim por diante. Entretanto, é mais fácil entender quais serão as prováveis reações de um concorrente a uma ação com base em detalhada análise



**FIGURA 3-9** Níveis de concentração global em automóveis.

*Observação:* A medida de concentração usada aqui, ditada pela necessidade de harmonizar os dados informados para 1950–1970 por Raymond Vernon e seus colegas, é um Índice Herfindahl modificado. O índice é calculado elevando-se ao quadrado as fatias de mercado unitárias dos dez maiores produtores em um determinado ano e somando-as (embora as próprias fatias sejam baseadas no tamanho do mercado total, em lugar do tamanho combinado das dez maiores empresas).

estrutural e de concorrentes. Uma análise detalhada desse tipo é necessária para explicar, por exemplo, por que o contato em múltiplos mercados parece ter elevado os preços em alguns setores, como o do cimento, mas levou a guerras de preços em outros, como o de pneus.

**Reconheça os efeitos de suas ações sobre os custos dos rivais ou sobre a disposição para pagar por seus produtos.** Elevar os custos de seu rival ou reduzir a disposição para pagar pelos produtos dele pode aumentar as margens de sua empresa e melhorar sua posição em termos absolutos. Dessa forma, com vistas a enfrentar concorrentes de baixo custo em serviços de *software* da Índia, as empresas ocidentais como a IBM e a Accenture construíram operações importantes naquele país. A intenção é aumentar os custos de mão-de-obra dos concorrentes indianos e reduzir os próprios.

**Esteja atento a restrições legais ou não-relacionadas ao mercado, e à ética.** O status jurídico das estratégias listadas sob os dois títulos imediatamente acima, em particular, varia de um país para outro. Isto levanta uma questão mais ampla com relação a restrições legais ou outras, não-relacionadas ao mercado, sobre o comportamento, especialmente o comportamento voltado a aumentar o poder de barganha do tipo apresentado nesta seção. Como é previsível, esse também foi o tipo de comportamento que levantou questionamentos legais e éticos, bem como preços, no caso Cemex.

Conto várias coisas com relação a esses casos a meus alunos de mestrado. Em primeiro lugar, se algum dia eles cogitarem de sentar com seus rivais em uma sala e fazer um acordo para elevar preços, provavelmente deveriam pensar duas vezes: o uniforme listrado do presídio não cai tão bem quanto os ternos de riscas. Em segundo, faça com que examinem uma lista de comportamentos como os seguintes:

1. Reconhecer que a dominação ou o reconhecimento de dependência mútua pode ajudar a elevar preços (por exemplo, por meio de coordenação tácita).
2. Explorar contatos locais (por exemplo, fazer *lobby* por proteção local).
3. Construir poder de mercado indiretamente, para escapar de restrições à concentração (por exemplo, através de várias *holdings*).
4. Rever negócios se as oportunidades se apresentarem (por exemplo, ameaçando cortar o serviço após ter estabelecido a incumbência, o que é mais eficaz em monopólios naturais).
5. Fazer acordos secretos com representantes do governo (por exemplo, a “descoberta” pós-privatização de valiosos furos nas leis fiscais que efetivamente reduzem os preços de privatização).
6. Descobrir formas (semi) legais de pagar representantes do governo (por exemplo, através de intermediários).

Apenas os dois primeiros elementos dessa lista, os quais, para muitos alunos, são os menos problemáticos, foram estabelecidos no caso Cemex. Mas também é fácil encontrar exemplos dos outros tipos mais problemáticos de comportamento. Os alunos tendem a variar muito em termos de disposição para avançar na lista, mas um alerta que lhes faço é que se nenhum desses comportamentos os preocupa, seu sentido ético provavelmente é pouco desenvolvido.

## Normalizando o risco

Esse componente de valor é deliberadamente apresentado em termos de normalização, em vez de neutralização do risco, de forma a reconhecer a divergência potencialmente grande entre otimização e minimização de riscos. Além disso, enquanto a teoria financeira tem sido muito precisa sobre como calcular as taxas de desconto ajustadas para o risco que vão no denominador da análise de fluxo de caixa descontado, a perspectiva estratégica sobre o risco enfatiza um controle melhor da variabilidade de fluxos de caixa que vão no numerador da análise. Essa é uma tarefa desafiadora, mas podemos oferecer algumas diretrizes gerais.

**Caracterize a magnitude e as principais fontes de risco em seu negócio (intensidade de capital, outros correlatos de irreversibilidade, volatilidade da demanda, etc.).** De uma perspectiva estratégica, uma forma rápida e segura de desmembrar o risco é classificá-lo nas seguintes categorias:

- Riscos nos lados de oferta e demanda
- Riscos financeiros, tais como a volatilidade do câmbio e a correlação sistemática entre retornos locais e portfólio mundial
- Riscos competitivos, incluindo os associados a não investir, como permitir que um concorrente tenha um santuário de lucros em seu mercado doméstico
- Riscos alheios ao mercado

Ao se aplicar este ou algum outro esquema de classificação, é importante evitar a dupla contagem. Observe, também, que os riscos relevantes variam tanto em termos de estratégia quanto de setor: uma empresa que enfatize as cadeias de oferta internacionais em sua estratégia de globalização se depara com riscos é muito diferentes dos enfrentados por uma empresa que tenha estabelecido operações autônomas em diferentes lugares. Uma forma útil de resumir os riscos é em termos de porcentagem de acertos por tentativa e erro: uma relação que observe a velocidade com que entram as informações que resolvem certas incertezas fundamentais comparada com o ritmo em que o dinheiro está sendo gasto (irreversivelmente). A taxa de sucesso na tentativa e erro parece muito mais alta para investimentos em lanchonetes de *fast food*, digamos, do que em eletricidade.

**Avalie o quanto as operações internacionais reduzem o risco – ou o aumentam.** A Cemex oferece um bom exemplo de combinação geográfica que reduz o custo operacional, mas a Coca-Cola proporciona o exemplo inverso, ou seja, a volatilidade em crescimento de demanda que enfrentou desde a crise da Ásia foi gerada quase que inteiramente pelas operações menos maduras da empresa fora dos Estados Unidos. Um escopo global mais amplo também aumenta o risco de contágio entre vários mercados. Os problemas da Arthur Andersen após o caso da Enron nos Estados Unidos não teriam afetado a empresa de contabilidade, por exemplo, na França, se as duas fossem entidades separadas. A importância desse exemplo contrário à combinação de riscos é aumentada por pesquisas sugerindo que os retornos obtidos pelas multinacionais a partir de diversos mercados em que operam muitas vezes tendem a estar muito mais correlacionados do que os retornos dos concorrentes locais nos mesmos mercados.

**Reconheça qualquer benefício que possa advir do aumento do risco.** A idéia de normalizar o risco parece sugerir que ele deve ser sempre minimizado. Se houver opção, contudo, o risco pode ser valioso pelas mesmas razões pelas quais as opções financeiras são mais valiosas na presença de maior volatilidade (de preços). O redirecionamento da Cemex no final de década de 90, do mercado espanhol de baixo risco e baixo crescimento para o de maior capacidade de crescimento e alto riscos na Ásia, exemplifica uma apreciação de alternativas compartilhada por muitas multinacionais de mercados maduros e desenvolvidos; pensar nos mercados emergentes como opções estratégicas gigantescas, mais do que simplesmente como armadilhas de risco.

**Considere maneiras distintas de gerenciar a exposição ao risco ou a exploração das opções.** Há muitas maneiras de gerenciar riscos. Sendo assim, uma empresa pode entrar em um mercado estrangeiro com uma operação construída do zero, totalmente de sua propriedade, trabalhar com um sócio ou simplesmente exportar para esse mercado, alternativas que costumam ter implicações muito diferentes para os riscos (e retornos). Ou, tendo acionistas muito diversificados (diferente do caso da Cemex, em que uma parcela importante da riqueza da família controladora estava comprometida na empresa), pode fazer mais sentido contar com os acionistas para eliminar os riscos específicos do setor e, com base nisso, reduzi-los na formulação da estratégia da empresa. Uma compreensão mais ampla das possibilidades provavelmente aumentará a compensação entre riscos e retorno enfrentada pela empresa.

**Gerando conhecimento – e outros recursos e capacidades**

Mais do que qualquer outro componente do diagnóstico ADDING, a geração de conhecimento (e outros recursos e capacidades) trata do que se pode chamar de balancete estratégico de uma empresa, em lugar de sua declaração de renda extra-

tégica. Ela se concentra em desenvolver e empregar recursos e capacidades com o passar do tempo, dos quais o conhecimento é, provavelmente, o exemplo mais amplamente estudado.

**Avalie o quanto o conhecimento é específico do local ou móvel, e o que fazer a respeito.** A Cemex exemplificou a transferência de conhecimento bem-sucedida que foi simplificada, em termos gerais, por características do ambiente: cimento é cimento, de forma que as idéias geradas em uma parte do mundo podem ser aplicadas com relativa facilidade (isto é, sem muita tradução) em outros lugares. A distância multidimensional entre países representa mais desafio em muitos outros ambientes, exigindo atenção explícita à descontextualização e à recontextualização para que a transferência funcione bem. Caso contrário, pode piorar as coisas em lugar de melhorá-las.

**Refleta sobre diversas maneiras de administrar a geração e a difusão de conhecimento.** As pesquisas sobre transferência de conhecimentos tendem a tratar da transferência formal entre multinacionais de uma maneira que exclui outros modos de desenvolvimento e emprego de conhecimento internacional: por meio de interações pessoais, trabalhando com compradores, fornecedores ou consultores, motivação explícita, imitação, contratos para uso de conhecimento e assim por diante.<sup>17</sup> Até mesmo a eficácia da transferência interna de conhecimento pode variar muito, dependendo de como for administrada.

Por exemplo, embora tenha feito um bom trabalho na proteção de seu país de origem, a empresa de produtos de beleza AmorePacific teve dificuldades de captar e integrar o conhecimento advindo de suas operações fora da Coreia. Sendo assim, enquanto a filial francesa teve algum sucesso no lançamento de novos perfumes, especialmente o Lolita Lempicka, o fluxo de conhecimento no sentido inverso foi muito limitado pelos vínculos frágeis com a matriz. Os esforços da fabricante de cosméticos japonesa Shiseido chamam mais atenção nesse sentido: após seu sucesso na fabricação e lançamento de perfumes na França, a empresa usou suas instalações naquele país para começar a fabricar "linhas Shiseido" para o Japão (onde se faz a maior parte do desenvolvimento de conceitos e do ajuste final de fragrâncias) e transferiu algumas técnicas gerenciais francesas ao Japão para outros produtos.<sup>18</sup>

**Pense em outros recursos ou capacidades nos mesmos termos.** A transferência de conhecimento ainda tem um matiz técnico ou tecnológico. Outros tipos de informação, como inovações gerenciais, no caso da Shiseido, também podem ser transferidos entre países de forma útil (com a tecnologia da informação geralmente ajudando bastante). Mais amplamente, há muitos outros tipos de recursos e capacidades que também podem ser levados em conta nesse componente de valor.

Os relacionamentos são um exemplo importante. O que explica o sucesso da Cemex em resistir aos questionamentos antitruste e em bloquear tentativas de importar cimento para o México, como no caso do Mary Nour, um navio que tentou

por seis meses, sem sucesso, desembarcar sua carga de cimento da Rússia em vários portos mexicanos antes de desistir? Parte da resposta provavelmente se encontra na rede de relações do diretor executivo Lorenzo Zambrano no México: laços de parentesco com outras famílias de importantes empresários de Monterrey, como os Sadas e os Garzas; participação mútua nas direções de suas empresas com as de outras empresas importantes do México, participação na importante associação empresarial Consejo Mexicano de Hombres de Negocio e íntimas relações com o *establishment* político.

E, embora esse exemplo específico se concentre no México e, mais uma vez, levante algumas questões éticas, é fácil pensar em relações internacionais que não o façam. Dessa forma, uma razão consagrada pelo tempo para que as multinacionais estabeleçam parcerias com empresas locais, mesmo quando a legislação local não obrigue, é aproveitar a rede de relações domésticas de seus parceiros locais.

**Evite a dupla contagem.** Embora esse seja um problema genérico quando se aplica o diagnóstico ADDING, a dupla contagem tem mais probabilidades de surgir no contexto deste componente. Se você já tratou dos efeitos da geração (ou esgotamento) de um recurso sobre custos, disposição para pagar e assim por diante, o que geralmente é recomendável, evite também incluí-los sob esse componente do diagnóstico.

## Para além do diagnóstico ADDING

O diagnóstico ADDING oferece uma base para avaliar se uma determinada ação estratégica tem sentido. Além disso, uma análise completa de alternativas deve dar conta de várias questões secundárias, mas importantes:

1. A opção estratégica escolhida provavelmente levará à criação e captação sustentadas de valor?
2. A experiência tende a confirmar ou contradizer os resultados da análise?
3. Dedicou-se atenção suficiente a verificar outras possíveis alternativas melhores?

Poder-se-ia escrever um capítulo separado sobre cada uma dessas três considerações, e já fiz isso.<sup>19</sup> Mas, em função do espaço, só é possível um exame rápido.

## Sustentabilidade

O que realmente importa em relação a uma opção estratégica não é se ela irá agregar valor em um determinado momento, e sim se continuará a fazê-lo *com o passar do tempo*. Se isso não acontece, de quanto desse valor agregado a empresa conseguirá se apropriar ou reter, dada a concorrência de outros atores no ambiente?

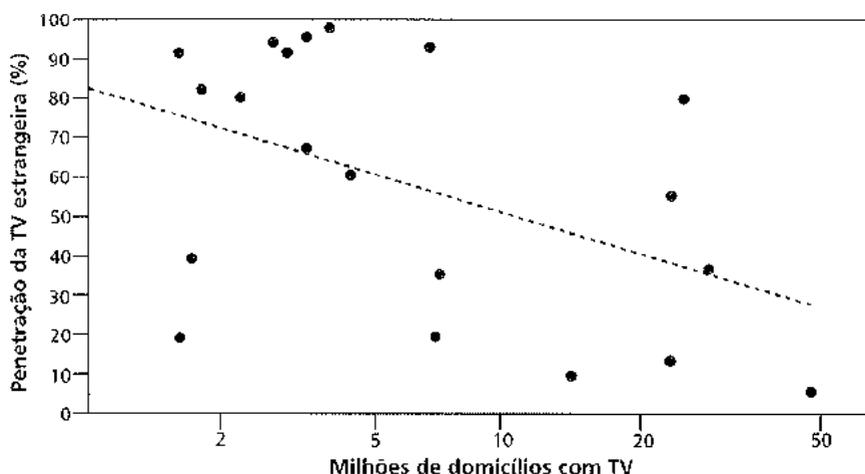
**Reconheça que o desempenho superior geralmente tem vida curta.** O primeiro passo para se levar a sério a sustentabilidade é reconhecer que não se pode considerá-la garantida. Em nível de setor da economia, os que estão sujeitos a reduções de preço reais rápidas – um declínio de 3% ao ano é um patamar sugerido – são os setores de *ciclos rápidos* nos quais o desempenho superior tende a ter vida curta a menos que a empresa seja capaz de inovar constantemente. Por exemplo, as quedas de preço nos produtos eletrônicos de consumo excedem esse patamar, ao passo que as do cimento não, e indicadores de sustentabilidade em nível de empresa incluem receitas que são muito dependentes dos retornos a partir de recursos que têm meias-vidas curtas.

**Refleta sobre a provável evolução de seu ambiente.** Embora indicadores sintetizados de sustentabilidade *versus* a insustentabilidade sejam dispositivos de sensibilização úteis, eles não substituem à reflexão sobre a adequação das ações estratégicas às tendências em seu ambiente, concebidas em termos amplos.

Reconsideremos a aquisição, pela News Corporation, da Star TV. Essa ação deveria agregar valor ao permitir que a News Corporation reciclasse programação em língua inglesa de seu acervo, reduzindo assim os custos de programação. Entretanto, na época da aquisição, a News Corporation poderia ter previsto que havia uma série de mudanças em curso nos mercados de TV da Ásia, que iriam reduzir a viabilidade dessa estratégia. Particularmente, era razoável esperar que o rápido crescimento no número de espectadores viesse a reduzir a importância dos custos de programação relacionados especificamente ao país e ao idioma, que a News Corporation estava tentando evitar. Sobrepondo a essas mudanças, em custos relativos, o maior apelo da programação doméstica – que é evidente, a partir do senso comum ou de dados contemporâneos (Figura 3-10) – tem-se um quadro claro de que a estratégia baseada na língua inglesa se torna menos viável com o passar do tempo.

**Preveja o comportamento provável de outros participantes de seu sistema de valor.** Além de refletir sobre mudanças amplas em seu ambiente, um teste útil sobre a sustentabilidade é se colocar no lugar de outros atores com os quais se interage. Já se falou em realizar análise detalhada para saber como se comportarão rivais diretos. Podem-se tentar fazer análises semelhantes de potenciais entrantes, clientes, fornecedores e empresas que oferecem substitutos ou complementos para seus produtos. O que elas poderiam fazer se estivessem tentando maximizar valor para si? O que elas realmente têm probabilidades de fazer, dadas suas predisposições? E que tipos de ações de sua parte provavelmente irão provocar as respostas deles, em lugar de suavizá-las?

**Observe até que ponto as ações podem ser imitadas (ou neutralizadas).** Embora a intenção ao descrever o perfil detalhado de concorrentes ou outros atores em seu sistema de valor seja prever como eles irão se comportar, isso se torna, em outro tempo, impossível de gerenciar à medida que o número de atores aumenta.



**FIGURA 3-10** Programação estrangeira de TV e tamanho do mercado doméstico.

Fonte: Pankaj Ghemawat, "Global Standardization vs. Localization: A Case Study and Model," em *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, ed. John A. Quelch and Rohit Deshpandé (San Francisco: Jossey-Bass, 2004) 123.

Sendo assim, faz sentido olhar diretamente até que ponto uma ação que visa a criar valor pode ser imitada (ou neutralizada) com base na idéia de que, se ela pode ser imitada, o será, reduzindo o valor da diferença.

**Refleta sobre seqüências de ações.** Muitas vezes constrói-se sustentabilidade e, mais amplamente, abrem-se as oportunidades por meio de seqüências de ações. Por isso, é importante prever e levar em conta essas relações entre ações e projetos antes de decidir se investe ou não nas primeiras. Embora isso requeira um olhar profundo no futuro, o que muitas vezes é difícil, a lógica básica deve estar suficientemente clara: os estrategistas devem avaliar as estratégias de modo geral, em lugar de projetos ou ações individuais que são componentes dessa estratégias.

**Lembre-se que algumas ações valem a pena mesmo que não proporcionem vantagens sustentáveis.** Se não se realizam algumas delas, a empresa pode estar em desvantagem sustentada. Isso é outra forma de reforçar o argumento apresentado antes: apesar de as comparações com os concorrentes serem muito úteis, o objetivo principal é criar valor para *sua* empresa em lugar de vencer a competência por si só.

## Discernimento

A maioria das decisões estratégicas requer capacidade de discernimento, assim como de análise. Ter capacidade de discernimento é saber reconhecer que a análise sempre

tem um potencial de erro e que, portanto, podem-se melhorar as chances de tomar a decisão certa avaliando se as recomendações que surgem dela são *razoáveis*.

Ainda que haja várias formas de fazer triangulação na análise, três formas de discernimento são consideradas cruciais para a tomada de decisões estratégicas.

- *Competência distintiva ou capacidade*: a proporção entre boas e más oportunidades provavelmente será mais alta dentro da zona de competência distintiva de sua empresa do que fora dela.
- *Balanço de recursos*: ao tomar importantes decisões estratégicas, você deve dar um pouco de atenção à manutenção de um equilíbrio geral entre a oferta e a demanda de recursos fundamentais, incluindo capital.
- *Contexto estrutural*: é importante levar em consideração como as opções estratégicas que estão sendo consideradas surgiram e foram avaliadas, o que muitas vezes se consegue, em parte, prestando atenção a quem as está defendendo.

Veja, por exemplo, a aquisição do banco Abbey National, do Reino Unido, pelo espanhol Santander em 2004, por € 12,5 bilhões, para criar o que era então o décimo maior banco do mundo em termos de capitalização de mercado. A avaliação que o Santander fez do Abbey cobriu todos os componentes do diagnóstico ADDING, mas, conversando com o presidente do Santander, Emilio Botín, entendi que todas as três bases de discernimento descritas acima também foram consideradas em sua decisão. Em primeiro lugar, o Santander achou que estava bem situado para fazer a aquisição: possuía boa experiência na reestruturação de aquisições de bancos de varejo, pois tinha uma janela no Reino Unido desde 1988 em função de uma aliança estratégica com o Royal Bank of Scotland (RBS) que permitira que observasse de perto a aquisição, pelo RBS, de um banco muito maior, o National Westminster; e as ofertas feitas por bancos maiores do Reino Unido, incluindo o RBS, provavelmente seriam bloqueadas pelos encarregados da regulamentação. Em segundo, a aquisição ajudou a estimular um alto crescimento que havia começado a vacilar, ao mesmo tempo em que representava o maior negócio de que o balancete do Santander poderia dar conta. E, finalmente, a oportunidade do Abbey havia sido avaliada por Juan Rodríguez Inciarte, consultor de confiança que havia sido responsável por várias outras iniciativas de sucesso e quem, junto com Botín, foi um dos dois representantes do Santander na direção do RBS.

## Criatividade

Até aqui, este capítulo tratou de melhorar a avaliação das opções estratégicas. Mas a criatividade para melhorar o conjunto de opções consideradas é um elemento muito importante e complementar ao desenvolvimento de estratégias, porque au-

mentar o número de testes sem melhorar as alternativas é uma boa receita para a paralisia da análise, ou seja, para a inação.

A criatividade nunca pode ser completamente sistematizada, mas há algumas maneiras óbvias de enriquecer o conjunto de opções estratégicas sendo consideradas. Este capítulo mencionou algumas delas de passagem, mas aqui vão cinco abordagens complementares a serem consideradas. A maioria delas é genérica, ou seja, também poderia ser aplicada em estratégia de um só país, mas será aprofundada segundo critérios que são particularmente úteis para estratégia global.

**Varie as opções consideradas em termos de controle, modo de desenvolvimento, escala, momento e outros fatores.** Os negócios internacionais observaram muitos modos possíveis de participação em mercado de produtos: exportações, acordos de fornecimento, licenciamento e franquia, alianças estratégicas, *joint ventures* e operações de propriedade total, com a escolha das duas últimas atraindo a maior atenção. Os proponentes da propriedade enfatizam suas vantagens em termos de segurança e controle. Por outro lado, os defensores das *joint ventures* indicam suas vantagens em termos de avaliar capacidades e redes locais e reduzir os desafios de adaptação, como será discutido no próximo capítulo.

Embora este debate tenda a continuar, eu afirmaria que, de uma perspectiva gerencial, as escolhas entre diferentes modos de participação no mercado tendem a ser tão situacionais que as avaliações genéricas têm poucas chances de ajudar. Mais do que isso, os administradores necessitam ter um entendimento das implicações de cada componente do diagnóstico ADDING e da fatia de valor agregado que pode ser retida em bases sustentáveis. Observe, também, que argumentos semelhantes se aplicam à participação em mercados de insumos (por exemplo, produção *offshore* cativa em relação à não-cativa) e para desenvolvimento interno em relação a aquisições.

**Amplie o alcance do esforço de varredura.** A discussão sobre sustentabilidade tocou em algumas sugestões desse tipo, incluindo o foco em mudanças como forma de revelar o que há de novo; a ampliação do alcance de esforços externos de varredura para incluir todo o sistema de valores em seu setor, e não apenas os rivais diretos, e se colocar no lugar de outros atores. Evidentemente, a forma mais óbvia de se ampliar o alcance do esforço de varredura em um contexto global é observar múltiplas geografias. Portanto, mesmo que sua empresa não tenha interesse direto na Índia ou na China, pode valer a pena observar as estratégias que estão sendo desenvolvidas pelos concorrentes nesses países. Por exemplo, todos os operadores de serviços sem fio deveriam ao menos estar cientes da estratégia de terceirização radical implementada pela líder do mercado indiano, a Bharti Airtel, que a ajudou a reduzir o custo das chamadas a menos de dois cents por minuto, comparados com mais de 20 cents em muitos mercados desenvolvidos. E, veja minha própria linha de trabalho: muitas faculdades de Administração, principalmente nos Estados Unidos, têm desenvolvido esforços para melhorar a sustentabilidade em suas

observando exemplos como a ICFAI, na Índia, a qual, enfatizando a escalabilidade, o ensino à distância e um foco nos requisitos de mercado, aumentou em dez vezes a matrícula em seu mestrado nos últimos dez anos, tornando-se umas das maiores faculdades de Administração do mundo. É claro que, dada a distância, a tradução literal desses exemplos para outros contextos provavelmente não funcionaria; em lugar disso, parece ser necessário prestar atenção explícita à descontextualização e à recontextualização do conhecimento.

**Mude a perspectiva.** Observar os concorrentes de lugares muito diferentes é apenas uma das formas de adquirir uma mudança radical de perspectiva. Muitas outras também já foram propostas, e apenas umas poucas podem ser citadas aqui. Abandone um pressuposto, alguns, ou até mesmo todos (por exemplo, pense sobre como se poderia resolver um determinado problema se começasse de novo ou se dinheiro não fosse problema). Identifique as regras informais que movem o setor e o comportamento dos concorrentes, e tente quebrá-las. Enfatize as ameaças, bem como as oportunidades, como forma de aumentar a receptividade à mudança. Proceda de fora para dentro, partindo de possíveis respostas até chegar aos problemas enfrentados pela empresa – ameaças e oportunidades – que elas possam resolver, bem como de dentro para fora, partindo dos problemas e chegando às respostas. Entenda como chegar ao resultado contrário ao que você realmente quer, e então faça o contrário *disso*. Adote uma atitude de mudança possível em relação ao atual estado de coisas, perguntando-se: “Por que não?” Pense em outras maneiras de virar as coisas (por exemplo, mudando quem paga a quem). Use técnicas desenvolvidas para melhorar o pensamento lateral ou paralelo e avance na idéia de se colocar no lugar de seus concorrentes, analisando sua empresa como um concorrente, a partir das perspectivas *deles*.

Estes mecanismos parecem abstratos e difusos, mas os exemplos ajudam a sublinhar o quanto essas mudanças radicais de perspectiva podem ser valiosas. A produtora de diamantes De Beers inicialmente se opôs às restrições ao comércio de diamantes oriundos de conflitos, mas depois, teve a agilidade mental de entender que essas restrições poderiam, na verdade, ajudá-la a lidar com excesso de oferta e mercantilização no mercado de diamantes. A Ryanair, a companhia aérea de baixo custo da Europa, concebeu uma estratégia de não apenas cobrar os passageiros por seus vôos a aeroportos menos conhecidos, mas também cobrar desses aeroportos e do poder público uma quantia por trazer a eles tantos passageiros. A Zara, a loja varejista de roupas espanhola, descobriu que poderia reduzir estoques excessivos e melhorar a disposição a pagar dos clientes ao acelerar seu ciclo de *design* e fabricação, fabricando itens fundamentais com base em tendências de meia estação, em lugar de fazer estimativas futuras. E Lakshmi Mittal, que agora controla a Arcelor-Mittal, viu que grande parte do valor das fábricas de aço integradas que começou a adquirir em meados da década de 90 no antigo bloco do Leste poderia estar nos direitos minerais associados, mais do que na capacidade de produzir aço em si.

**Utilize as forças criativas de toda a organização.** Uma outra forma de ampliar a reflexão sobre as opções estratégicas é ir além do modelo de “um único grande cérebro” sobre inovação estratégica e, em lugar disso, moldar os processos e as estruturas organizacionais para que reflitam o que sabemos sobre criatividade. Mais uma vez, muito brevemente, entre as recomendações, estão cultivar uma postura de mente aberta, estimular o risco e um compromisso com a aprendizagem, tolerar o pensamento divergente, desenvolver sensores adequados a tornar o planejamento estratégico mais baseado na descoberta e mais semelhante a um diálogo ampliado, enfatizar ricos fluxos de informação e o domínio dos detalhes do negócio, realizar análise baseada em dados, combater vieses conhecidos (por exemplo, a síndrome do “não inventado aqui”), usar mecanismos intrínsecos de compromisso, como a paixão, bem como os extrínsecos, como os incentivos, e continuar revitalizando, questionando e até mesmo desestabilizando a organização. Essas características organizacionais afetam obviamente a avaliação de novas opções, bem como sua geração.

Embora esses mecanismos sejam, mais uma vez, genéricos, o uso da força de toda a organização em nível internacional tem uma ressonância específica em um contexto semiglobalizado, como ilustra o caso da Coca-Cola. Sendo assim, uma das mudanças que Neville Isdell implementou desde que assumiu como diretor executivo da empresa é a restituição das feiras comerciais internas e outros encontros globais. Consta que não havia esse tipo de encontro durante a direção de Douglas Daft, refletindo sua tendência a “pensar localmente, agir localmente,” e os que aconteceram durante o período de Roberto Goizueta supostamente tinham uma tendência baseada em “um único grande cérebro”, em outras palavras, simplesmente serviam como conduto para que a matriz dissesse ao pessoal de campo o que fazer.

**Leia o resto deste livro.** Uma última abordagem à melhoria da criatividade na visualização de estratégias globais é a que ocupa o resto deste livro. Dadas as conclusões tratadas até agora – de que vivemos em um mundo semiglobalizado, no qual as diferenças entre países ainda são muito importantes – a Parte 2 deste livro examina várias estratégias amplas para lidar com as diferenças. Esse tratamento sistemático das diferenças ajuda a desenvolver uma abordagem ao pensamento sobre a criação de valor que complementa as outras abordagens à melhoria da criatividade discutidas nesta subseção, mas é muito mais adequada à estratégia global.

## Conclusões

O quadro “Generalizações globais” resume as conclusões específicas deste capítulo. O capítulo proporciona uma base abrangente e rigorosa para acompanhar a criação de valor em ações além-fronteiras, com a intenção de proporcionar-lhe uma forma mais realista de analisar essas ações. O realismo não pretende, contudo, ser um substituto da criatividade; em vez disso, é a mescla de ambos que vai otimizar o desempenho.

## Generalizações globais

1. O diagnóstico de que vivemos em um mundo semiglobalizado, no qual as diferenças entre países ainda são muito importantes, torna necessário responder à pergunta: "Por que globalizar?" Responder a essa pergunta exige análise séria.
2. O diagnóstico ADDING oferece uma base para essa análise, ao desmembrar a agregação de valor em seis componentes: agregação de volume, diminuição de custos, diferenciação, incremento da atratividade do setor, normalização de riscos e geração e emprego de conhecimento (e outros recursos).
3. Ao se aplicar o diagnóstico ADDING, é importante não apenas ter em mente os seis componentes de valor, mas também desmembrar, quantificar (até onde seja possível) e fazer comparações.
4. É útil suplementar a análise baseada no diagnóstico ADDING com alguma atenção à sustentabilidade.
5. Você pode e deve usar a capacidade de discernimento para avaliar os resultados da análise.
6. Muito se pode ganhar enriquecendo o conjunto de opções consideradas e melhorando a avaliação desse conjunto.

Armada com o diagnóstico ADDING, a Parte 2 deste livro examinará estratégias amplas para lidar com as diferenças entre países, ao mesmo tempo em que, evidentemente, reconhece e explora semelhanças. O caso Cemex, discutido em detalhe neste capítulo, foi relativamente simples neste aspecto, dado que cimento é cimento é cimento, com o alerta de que a distância geográfica importa muito, inclusive nesse setor. Os capítulos a seguir, entre outras coisas, ampliarão outros aspectos práticos da aplicação de conceitos e ferramentas desenvolvidos na Parte 1 a situações em que as diferenças são mais multidimensionais e mais destacadas.

## PARTE II

---

# Estratégias para Criação Global de Valor

A Parte 2 trata das estratégias para agregar valor em face das grandes diferenças internacionais. Os Capítulos 4 a 6 introduzem as estratégias AAA para responder às diferenças: adaptação, agregação e arbitragem. Os Capítulos 7 e 8 apresentam uma perspectiva integradora.

- O Capítulo 4 trata das estratégias de *adaptação* que se ajustam às diferenças entre países. Como essa categoria de respostas às diferenças já é conhecida, este capítulo visa a ampliar a reflexão enfatizando a gama de alavancas e subalavancas disponíveis para se adaptar com mais eficácia.
- O Capítulo 5 trata das estratégias de *agregação* que *superam* algumas das diferenças entre países agrupando-as com base em semelhanças. Embora haja muitas bases possíveis para agregação, este capítulo busca a profundidade mais do que a amplitude, ao se concentrar na agregação geográfica por região.
- O Capítulo 6 trata das estratégias de *arbitragem* para *explorar* determinadas diferenças entre países em lugar de tratá-las todas como restrições. O capítulo examina estratégias de arbitragem com base nas diferenças CAGE discutidas no Capítulo 2, mas cobre mais detalhadamente a arbitragem econômica, especialmente a arbitragem trabalhista.
- O Capítulo 7 examina as compensações entre as estratégias AAA e o grau em que é possível e aconselhável adotar mais de um dos As ao mesmo tempo. Em outras palavras, trata do desenvolvimento de estratégias integradas para aproveitar as diferenças.

- O Capítulo 8 conclui o livro com um olhar para o futuro da globalização, sobre o qual já se expressaram otimismo e pessimismo. Idéias desenvolvidas nos capítulos anteriores são usadas para introduzir esses debates e para sugerir uma abordagem passo a passo para que as empresas melhorem a criação global de valor.

# Adaptação

## Ajustando-se às Diferenças

*“Tudo deveria ser feito da forma mais simples possível,  
mas não mais simples do que o necessário.”*

—atribuída a Albert Einstein

A Parte I deste livro estabeleceu o contexto da semiglobalização e desenvolveu um sistema para refletir sobre as diferenças entre países e um modelo para avaliar opções estratégicas internacionais à luz dessas diferenças. Agora, voltamos nossa atenção para o que *fazer* com relação a essas diferenças, a começar pela estratégia de *adaptação*, ou ajuste às diferenças.

Algum grau de adaptação é essencial para praticamente todos os empreendimentos internacionais. Examinemos apenas dois exemplos discutidos na Parte I:

- O cimento está perto de ser uma mercadoria pura, produzida com uma tecnologia madura, mas a Cemex ainda deve se ajustar às diferenças internacionais em preços de energia, a composição entre a demanda por cimento ensacado e em grandes quantidades, etc.
- A Wal-Mart, historicamente, tem tido piores desempenhos à medida que se afasta de Bentonville, Arkansas. A inflexibilidade e a adaptação insuficiente parecem ser as razões mais evidentes. Entre as manifestações visíveis, estão erros com mercadorias, como estocar bolas de futebol americano no Brasil, mas os problemas vão muito mais fundo: estimo que, de 50 políticas e práticas que diferenciam a empresa em seu país, 35 foram transferidas mais ou

menos completamente e 12 pelo menos parcialmente a suas operações internacionais – um grau impressionante de homogeneidade em um setor sujeito a grandes diferenças internacionais.

O exemplo da Wal-Mart, particularmente, ilustra o que parece ser um viés comum em direção à adaptação insuficiente nas estratégias internacionais.<sup>1</sup> Parte da solução, como sugerido anteriormente, é analisar as diferenças que ainda dividem os países em vez de as ignorar em função de uma crença de que elas sejam insignificantes ou assim se tornarão. Mas também é importante que as empresas reflitam sobre toda gama de alavancas disponíveis para se adaptar a essas diferenças, isto é, ferramentas que melhorem os termos em que elas podem realmente atingir a adaptação. Para ir mais fundo nos desafios da adaptação e na variedade de respostas possíveis a ela, este capítulo explorará com algum detalhamento um setor que demanda grande variedade – o da fabricação de grandes eletrodomésticos, com um foco específico nas estratégias dos dez maiores concorrentes do mundo.<sup>2</sup> A seguir, usando muitos outros exemplos, discutirá alavancas para adaptação mais amplamente, antes de tratar de algumas questões organizacionais que surgem em torno do gerenciamento da adaptação.

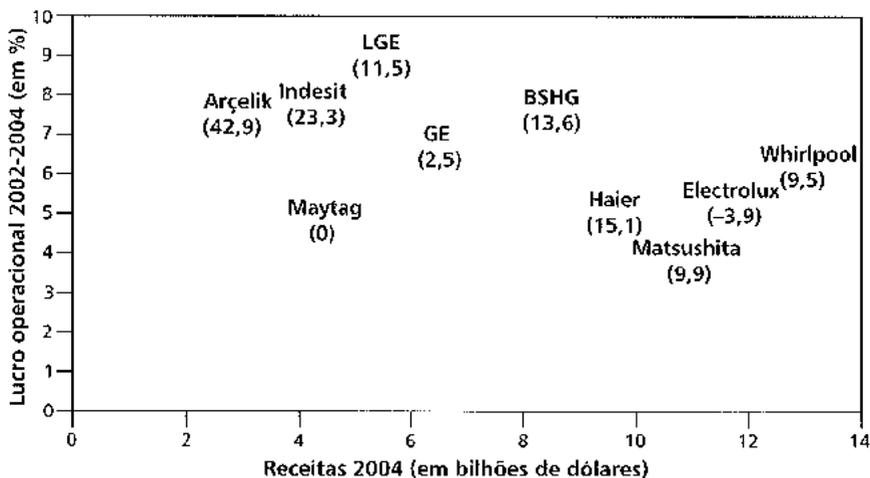
## A indústria dos grandes eletrodomésticos

Embora a indústria de grandes eletrodomésticos esteja se consolidando nos Estados Unidos e na Europa Ocidental desde a década de 1960, a globalização entre regiões começou para valer em meados dos anos 80, com uma rodada de grandes aquisições. Em 1986, a Electrolux, a líder na Europa, adquiriu a White Consolidated, a terceira maior fabricante do Estados Unidos. As principais concorrentes norte-americanas responderam no decorrer de 1989 e 1990: a Whirlpool, a maior delas, adquiriu o negócio de eletrodomésticos da Philips, que era a segunda maior fabricante da Europa, mas estava em dificuldades; a General Electric, segunda maior dos Estados Unidos, comprou uma parte do negócio da GEC no setor, do Reino Unido; e a Maytag, a quarta maior, adquiriu a Hoover, expandindo suas pegadas ao Reino Unido e Austrália. A década de 1990 assistiu à expansão internacional de outras concorrentes da Europa, especialmente a Bosch-Siemens, da Alemanha, bem como da Ásia, onde, às empresas japonesas como a Matsushita se juntaram no cenário mundial, entre outras, as coreanas LG e Samsung e a chinesa Haier.

O argumento em favor da expansão global foi apresentado com mais vigor em uma entrevista de 1994 de David Whitwam, diretor executivo da Whirlpool quando esta adquiriu o negócio da Philips: "Com o tempo, nosso setor se tornaria global, quer nós optássemos por nos tornarmos globais, quer não. Dito isso, tínhamos três alternativas: poderíamos ignorar o inevitável, o que condenaria a Whirlpool a uma

morte lenta. Poderíamos esperar que a globalização começasse e depois reagir. Ou poderíamos controlar nosso destino e tentar moldar a própria natureza da globalização ao nosso setor”.<sup>3</sup>

Contudo, a expansão internacional não conseguiu sustentar o desempenho. A Figura 4-1 mostra a lucratividade recente das dez maiores concorrentes em todo o mundo.<sup>4</sup> À luz desses dados, as empresas que avançaram mais cedo para se expandir para outras regiões – a Electrolux e as quatro grandes dos Estados Unidos – não parecem ter aproveitado as vantagens de ser as primeiras, nem conseguiram aumentar seu negócio de eletrodomésticos em seu país de origem de maneira particularmente rápida: as globalizadoras precoces também estão na metade inferior do grupo dos dez maiores em termos de taxas de crescimento de receita entre 2002 e 2004 (os números entre parênteses na figura). Na mesma linha, as maiores entre as dez maiores – as empresas que geralmente têm áreas geográficas de atuação mais amplas – não foram as mais lucrativas. Dessa forma, embora tenha havido consolidação nesse setor, em termos gerais, ela puxou o desempenho dos consolidadores para baixo. Por que as coisas não saíram como deveriam?



**FIGURA 4-1** Lucratividade comparada com tamanho (e taxas de crescimento) para as dez maiores concorrentes no setor de eletrodomésticos.

Fontes: Relatórios anuais das empresas mostradas no gráfico; Freedonia Group, "World Major Household Appliances: World Industry Study with Forecasts to 2009 and 2014," Study 2015 (Cleveland: Freedonia Group, January 2006); Pankaj Ghemawat and Catherine Thomas, "Arçelik Home Appliances: International Expansion Strategy," Case 705-477 (Boston: Harvard Business School, 2005); Pankaj Ghemawat and Thomas M. Hout, "Haier's U.S. Refrigerator Strategy 2005," Case 705-475 (Boston: Harvard Business School, 2005); e Global Market Information Database. As margens de lucro da Matsushita se referem a 2002-2003; os números da GE e da Haier são estimativas.

## Contexto do setor

A Whirlpool fez a defesa mais explícita da agregação de valor através da expansão global com uma fé do tipo Ted Levitt no desejo dos consumidores de ter os mesmos produtos em todos os lugares. Como declarava o relatório anual da empresa para 1987, "Os consumidores nos principais países industrializados estão levando estilos de vida cada vez mais parecidos e têm expectativas crescentes sobre aquilo que os produtos de consumo devem fazer por eles".

O problema desse tipo de raciocínio, na indústria de grandes eletrodomésticos e em muitos outros setores é que, como disse uma vez Charles Darwin, parece ter-se baseado em consciência interior em vez de observação. Já no início de 2000, os principais fabricantes de eletrodomésticos ainda ofereciam milhares de variedades, até 15.000 no caso da Electrolux. A estrutura CAGE do Capítulo 2 nos ajuda a depurar toda a gama de diferenças internacionais que têm impedido a convergência de preferências e as ferramentas de diagnóstico do Capítulo 3 esclarecem até onde essas diferenças diluem os incentivos (já frágeis) para a expansão internacional (Tabela 4-1).

Trabalhando da esquerda para a direita na Tabela 4-1, o número de variedades necessário para competir com eficácia em múltiplos mercados é aumentado, antes de qualquer coisa, por um leque de diferenças *culturais*, algumas idiossincráticas, outras derivadas de outras diferenças mais fundamentais. Um exemplo desta última categoria foi proporcionado pelas lavadoras de roupas, nas quais se costuma supor que essa diversidade seja relativamente limitada, mas, na verdade, ela não é:

**TABELA 4-1** Diferenças internacionais que aumentam a necessidade de variedade em eletrodomésticos

Diferenças culturais	Diferenças administrativas	Diferenças geográficas	Diferenças econômicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferências idiossincráticas</li> <li>• Fechamento resultante</li> <li>• Na maioria, produtos maduros</li> <li>• Falta de externalidades de consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões elétricos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Plugues e tomadas</li> <li>◦ Voltagens</li> <li>◦ Ciclos</li> </ul> </li> <li>• Outras regulamentações: ambiental</li> <li>• Protecionismo: impostos de até 20% para entrar nos Estados Unidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Temperatura</li> <li>◦ Sol</li> </ul> </li> <li>• Grandes quantidades ou relações entre valor e peso desfavoráveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Níveis de renda: custos ou disposição de pagar mais baixos</li> <li>• Crescimento: nova formação de domicílios</li> <li>• Preço ou disponibilidade de substitutos ou complementos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Espaço</li> <li>◦ Eletricidade</li> </ul> </li> </ul>

Na França, as máquinas com porta na parte superior respondiam por 70% do mercado: as de porta frontal vendiam um pouco abaixo do preço das com porta em cima, apesar de os custos de produção serem comparáveis. Os consumidores da Alemanha Ocidental preferiam de porta frontal, com altas velocidades de tambor, de 800 rpm ou mais. Os italianos preferiam as máquinas de 600 a 800 rpm, com porta frontal. Os britânicos, as de 800 rpm, porta frontal, mas que funcionassem com água quente e fria, em lugar de apenas fria.<sup>5</sup>

Uma parte ainda maior da diversidade na preferência parece derivar de outra diferença, mais fundamental, entre países. Dessa forma, de um ponto de vista cultural, as culinárias nacionais têm um impacto importante na demanda em uma série de categorias de eletrodomésticos. Por exemplo, em comparação com os compradores norte-americanos de refrigeradores, os alemães querem mais espaço para carne, os italianos preferem compartimentos especiais para legumes e as famílias indianas, com uma mescla de vegetarianos e não-vegetarianos, demandam divisões internas isoladas, para evitar que os odores de comida se misturem. Para que os perus de natal caibam, os fornos são maiores na Inglaterra do que na Alemanha, onde se assam gansos. Os alemães também não precisam de fornos autolimpantes, já que assam a temperaturas mais baixas do que os franceses. E as casas indianas geralmente não precisam de fornos.

Além disso, as preferências relacionadas a categorias mais antigas de eletrodomésticos são relativamente bem formadas. Como explicou um especialista em *marketing*, "A casa é a parte de nossa vida mais marcada pela cultura. Os consumidores de Paris não se importam com o tipo de refrigeradores que está se usando em Nova York".<sup>6</sup>

*Administrativamente*, a demanda por variedade em eletrodomésticos é aumentada pela variação em padrões elétricos, com 13 principais tipos de plugues e tomadas, bem como diferentes voltagens e frequências sendo usadas em todo o mundo.<sup>7</sup> Outros tipos de regulamentações, especialmente ambientais, também variam significativamente de um país para outro. E o protecionismo se combina com altos custos de transporte para impedir que variedades idênticas produzidas em diferentes lugares sejam substitutas perfeitas umas das outras, em outras palavras, esses fatores limitam o comércio dentro do próprio setor (uma forma de aumentar as variedades oferecidas sem necessariamente elevar o número produzido em cada local). Historicamente, o comércio aconteceu, em sua maioria, dentro de regiões e se tornou ainda mais regionalizado nas últimas décadas.<sup>8</sup>

Outro fator *geográfico* relevante é o clima. Os condicionadores de ar não são necessários quando (e onde) não faz calor, e as secadoras de roupas tiveram menos êxito sob o sol mediterrâneo.

Em termos de diferenças estritamente *econômicas*, provavelmente o impulso isolado mais importante das variações entre países é o nível de renda local. Um

refrigerador pode equivaler à renda *per capita* majoritária na Índia, comparado com uns poucos pontos percentuais nos Estados Unidos. Como resultado disso, a penetração dos refrigeradores ainda é muito limitada na Índia, apesar do calor, e os tipos vendidos são muito menores, mais simples e mais baratos do que os que se vendem nos Estados Unidos. Outros fatores econômicos de grande importância são as variações em disponibilidade e preços dos substitutos ou complementos, como espaço ou eletricidade. Os compradores norte-americanos geralmente têm o maior espaço em casa e, assim, tendem a comprar tipos maiores e tolerar níveis mais elevados de ruído. Os custos de eletricidade costumam ser mais altos fora dos Estados Unidos, o que direciona mais atenção à eficiência energética. O fornecimento de eletricidade não-confiável também cria nichos, como o interesse dos chineses em controles eletrônicos que se regulam automaticamente após interrupções.

Toda essa variação internacional se sobrepõe a importantes diferenças em preferências relacionadas a características como cor, material, tamanho, eficiência energética, ruído, outros aspectos ambientais, formato básico, formato da porta, distribuição das prateleiras, posição do congelador, inclusão de um descongelador e controles, compondo os desafios de lidar com a variedade e a complexidade. Além disso, a discussão anterior tratou das diferenças internacionais que impulsionam a diversidade de preferências, em lugar de *todas* as diferenças importantes. Muitas das outras diferenças discutidas no Capítulo 2 continuam a se aplicar a este setor e a dificultar ainda mais a administração interfronteiras. Portanto, é provável que as limitações lingüísticas reduzam a eficácia da infame campanha publicitária da Electrolux nos Estados Unidos: "Nothing sucks like an Electrolux".\*

O único tipo de diferença entre países que tem um efeito importante na direção oposta, ou seja, estimula a expansão internacional, é a diferença em custos de mão-de-obra, que pode responder por 20 a 30% da receita de vendas para a produção doméstica em países onde o custo é alto. Porém, mais uma vez, dados os custos de transporte relativamente altos, são poucas as subcategorias de produtos que esse fator abre à concorrência internacional, especialmente inter-regional. Sendo assim, embora a Haier envie muitos refrigeradores por baixo dos panos da China, a plataforma de produção com os custos mais baixos do mundo, aos Estados Unidos, os custos de transporte impedem a exportação lucrativa de grandes refrigeradores, mesmo antes de se levarem em conta os impostos nos Estados Unidos.

Para observar mais sistematicamente a economia do setor, considere diferentes categorias de despesas como porcentagem de receitas. Em termos de intensidade de propaganda, pesquisa e desenvolvimento e mão-de-obra, o setor de eletrodomésticos está acima do setor industrial mediano, mas fica abaixo do 90º percentil. Também fica atrás da indústria automobilística em termos de intensidade de pro-

\* N. de T.: Literalmente, "Nada aspira como um Electrolux", mas também se pode entender "Nada é tão ruim como um Electrolux".

paganda e, principalmente, de pesquisa e desenvolvimento, sugerindo incentivos mais fracos à expansão internacional, muito embora vários administradores no setor de eletrodomésticos considerem os carros como um primo maior e como guia. De modo que há um estímulo limitado para superar a variedade e a complexidade necessárias para competir além-fronteiras.

De nossa perspectiva, ao contrário da das candidatas a consolidador, esse é um fator de ajuda e não um obstáculo. O setor de grandes eletrodomésticos não apenas apresenta um desafio de adaptação importante, mas, como carece de um impulsor dominante de criação de valor através da expansão global, também deu a diferentes concorrentes espaço para experimentar formas muito diferentes de responder a esse desafio. Particularmente, as estratégias competitivas seguidas pelas dez maiores empresas do setor, que apresentarei a seguir, cobrem a maioria das alavancas para responder a desafios de adaptação.

### Estratégias competitivas

Algumas das 10 maiores empresas no setor de grandes eletrodomésticos seguem as estratégias competitivas básicas destacadas na estratégia de um só país, baixo custo (por exemplo, Matsushita e Haier) ou diferenciação (Bosch-Siemens e LG). Evidentemente, uma vantagem competitiva profunda o suficiente em termos de custos ou diferenciação pode compensar pelo menos algumas das pressões para se adaptar a mercados diferentes, mas as diferenças entre países obrigaram a modificações importantes nessas estratégias básicas. Em resposta a pressões de concorrentes de outros países, a Matsushita teve que rever sua estratégia de liderança de custos baseada em escala, que era de produzir itens relativamente padronizados em algumas poucas fábricas no Japão. As exportações da Haier para os Estados Unidos, de acordo com sua idéia segundo a qual "primeiro o difícil, depois o fácil" levou não apenas a um foco no refrigeradores compactos e outros produtos de fácil transporte, mas também a uma parceira incomum com um empreendedor, Michael Jemal, presidente da Haier America. E as ofertas de produtos da Bosch-Siemens e da LG variam substancialmente entre mercados emergentes e desenvolvidos. Para entender essas e outras respostas às diferenças e, assim, maximizar os graus de liberdade estratégica, é necessário ir além das caracterizações baseadas em baixo custo *versus* diferenciação, ou outros componentes do diagnóstico ADDING. Fazer o diagnóstico não substitui o pensar sobre conteúdo estratégico.

Adotando essa perspectiva, as estratégias seguidas pelos maiores concorrentes no setor de eletrodomésticos cobrem todas as principais alavancas para responder aos desafios de adaptação que são ilustradas nos ovais sombreados da Figura 4-2.

A primeira e mais óbvia abordagem à adaptação às diferenças entre países é a *variação*. A Electrolux, da Suécia, que representa o resultado das fusões de mais de 500 empresas e que oferecia 15.000 variedades no final da década de 1990, exemplifica essa postura em seu extremo. Na verdade, em um determinado momento,



**FIGURA 4-2** Alavancas para a adaptação.

a empresa chegou a fazer experiências com a individualização, permitindo que os clientes misturassem e adequassem mais de 10.000 combinações de cores e materiais somente em refrigeradores!<sup>9</sup> Mas a simples variação se mostrou insuficiente para dar conta de todas as necessidades acarretadas pela ampla presença geográfica do setor e, devido ao baixo desempenho, a empresa tem tentado a consolidação recentemente.

Uma segunda alavanca para lidar com os desafios da adaptação é o *foco* em determinadas geografias, produtos, etapas verticais e assim por diante, como forma de reduzir a heterogeneidade. Dessa forma, atores menores entre os dez principais – empresas como a Indesit, da Itália, a Arçelik, da Turquia e a Maytag (antes de sua aquisição pela Whirlpool, em 2005) – concentram-se em determinadas regiões em lugar de operar globalmente. O foco da Haier em produtos compactos já foi mencionado, e um exemplo de foco em etapa vertical é a fabricante de compressores brasileira Embraco, que detém quase um quarto do mercado global, ou seja, quase duas vezes a fatia de mercado líder da Whirlpool em eletrodomésticos. Como a Whirlpool também é dona de uma parte importante da Embraco, parece que a diferença entre a extensão de sua consolidação global reflete características de produto – para compressores, alta intensidade de pesquisa e desenvolvimento e, particularmente, altas relações entre valor e peso – mais do que abordagens gerenciais.

Uma terceira alavanca para a adaptação está relacionada à *externalização* – por meio de *joint ventures*, parcerias e assim por diante, como forma de reduzir sua carga interna. Um exemplo disso é a parceria da Haier com Michael Jemal como forma de se adaptar aos requisitos desconhecidos do mercado nos Estados Unidos. Vários outros dos dez principais concorrentes também deram importância à externaliza-

ção. Particularmente, a GE Appliances adquiriu uma participação de 50% em uma grande *joint venture* no Reino Unido, a GDA, associada a um grande varejista no Japão, para acessar a distribuição e limitar seu investimento na China a fazer *branding* de produtos de fabricantes locais. (Contudo, a GE vendeu sua participação de 50% na GDA à Indesit em 2002, reforçando seu foco regional na América do Norte.)

Uma quarta alavanca para a adaptação é o *design* para reduzir o custo da variação em lugar de sua necessidade. Provavelmente, o exemplo mais claro dessa alavanca no setor de eletrodomésticos é a Indesit, que teve bastante sucesso com uma estratégia na qual cada fábrica produz uma categoria de eletrodoméstico usando uma plataforma de produto básica.

Uma última alavanca para a adaptação é a *inovação*, a qual, dados seus efeitos em vários aspectos, pode-se caracterizar pela melhora de eficácia das iniciativas de adaptação. A líder de mercado Whirlpool é um dos melhores exemplos dessa postura entre as principais empresas de eletrodomésticos. Após uma tentativa relativamente morna de estabelecer plataformas, a Whirlpool, desde 2000, redirecionou sua ênfase estratégica à “criação de valor voltada a marcas”, envolvendo “inovações de todas as pessoas e de todos os lugares”. A empresa teve bons resultados com a introdução da lavadora Duet com tampa frontal, cujo *design* é de seu braço europeu, no mercado norte-americano, que há muito havia preferido as que têm tampa em cima; mas teve menos sucesso com sua tentativa mais ambiciosa de desenvolver uma “lavadora mundial.”

Essa discussão das estratégias competitivas dos dez maiores produtores se concentrou na adaptação como resposta às diferenças entre países. Além disso, praticamente todos os concorrentes observados prestaram alguma atenção a duas outras estratégias: a agregação em nível regional – seja concentrando-se em uma determinada região ou em termos de como se organizaram entre regiões – e a arbitragem, como forma de reduzir custos em face de pressões permanentes sobre preços e margens. As estratégias de agregação e arbitragem são o ponto central dos Capítulos 5 e 6, respectivamente.

## Alavancas e subalavancas para adaptação

A necessidade de evitar os extremos de localismo e padronização totais ao decidir como se adaptar não é nova; o que é novo é a combinação de múltiplas alavancas para adaptação mostrada na Figura 4-2: ela proporciona um menu de possibilidades que vai além de injunções vagas para “acertar o equilíbrio” ou “glocalizar”. E como a variedade é a essência da adaptação, cada uma dessas alavancas pode ser e será mais aprofundada, em um conjunto de subalavancas (Tabela 4-2).

Observe que esta lista não esgota as subalavancas. É fácil pensar em outras que podem servir como base de adaptação, pelo menos no contexto de setores ou empresas específicos. Por exemplo, sob externalização, podem-se acrescentar licenciamento e outras formas de contratos entre empresas.<sup>10</sup> Mas as 20 subalavancas lista-

das na Tabela 4-2 constituem um conjunto de tamanho suficiente para se defender a idéia básica de que há muitas formas de se adaptar.

As subalavancas, e mesmo as alavancas, não são excludentes entre si. Dito isso, dados seus diferentes requisitos e ramificações, tentar atingir alavancagem superior em *todas* as alavancas ou subalavancas provavelmente é uma disposição tola. Primeiramente, a excelência em qualquer forma de adaptação costuma exigir uma organização alinhada. Uma segunda razão pela qual a estratégia requer que se façam escolhas é a complexidade, o veneno dos concorrentes no setor de eletrodomésticos. Observe que a complexidade pode ser fatal em termos da maior parte dos componentes de valor identificados no diagnóstico ADDING: ela pode minar economias de escala; elevar custos; reduzir a diferenciação ou a capacidade de servir aos clientes ao confundir a imagem ou gerar conflitos reais, com canais, por exemplo; exacerbar o risco e a inflexibilidade, e esgotar em vez de aumentar (outros) recursos, especialmente a margem de manobra gerencial. E, por fim, a necessidade de identificar e escolher também está relacionada às necessidades de agregação e arbitragem, bem como de adaptação, das quais trataremos nos capítulos seguintes.

Em outras palavras, a lista de alavancas e subalavancas na Tabela 4-2 oferece um cardápio do qual se pode escolher itens, em lugar de ser uma lista a esgotar. Tentar esgotá-la geralmente levaria ao equivalente empresarial da indigestão e, embora não resolva o problema da opção estratégica, esse cardápio deveria, ao expandir o leque de possibilidades, permitir que as empresas melhorem os termos nos quais atingem a adaptação. Por exemplo, como discutido anteriormente, Douglas Daft teve limites ao tentar tornar a Coca-Cola mais adaptativa reconsiderando quais políticas se permitiriam variar em cada país, em lugar de estabelecê-las a partir da sede em Atlanta. Prestar atenção explícita a um conjunto mais amplo de alavancas e subalavancas pode ter ajudado. Sendo assim, consideremo-las em mais detalhes, ilustradas com vários exemplos.

**TABELA 4-2** Alavancas e subalavancas para a adaptação

<i>Varição</i>	<i>Foco:</i> reduzir necessidade de variação	<i>Externalização:</i> reduzir fardo da variação	<i>Design:</i> reduzir custo da variação	<i>Inovação:</i> Melhorar a eficácia da variação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos</li> <li>• Políticas</li> <li>• Reposicionamento</li> <li>• Métricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos</li> <li>• Geografias</li> <li>• Verticais</li> <li>• Segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianças estratégicas</li> <li>• Franquias</li> <li>• Adaptação de usuários</li> <li>• Trabalho em redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Divisão</li> <li>• Plataformas</li> <li>• Modularidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência</li> <li>• Localismo</li> <li>• Recombinação</li> <li>• Transformação</li> </ul>

## Variação

A variação é a forma mais óbvia de se adaptar às diferenças entre países. Ela também é ubíqua, ou seja, engloba mudanças em *produtos*, mas também em *políticas*, *posicionamento* empresarial e mesmo *indicadores* (por exemplo, metas de retorno). Os cientistas sociais, imitando os biólogos, há muito apontam a função crucial da variação nas melhorias evolutivas, por meio do ciclo de variação, seleção e retenção ou amplificação. Vista de uma perspectiva estratégica distinta, a variação não deve ser cega, e sim orientada, e a estratégia fornece a orientação, ao mesmo tempo em que deixa espaço para outros refinamentos.

## Produtos

Mesmo os produtos que são supostamente padronizados têm que ser variados em muito. Ao adaptar o Windows e, mais recentemente, o Vista, a Microsoft lutou com idiomas como o hebraico, que flui da direita para a esquerda, e o alemão, com palavras que são cerca de 30% mais longas do que as do inglês (exigindo mudanças na interface do usuário), ícones e bitmaps que não eram aceitáveis universalmente e discordâncias sobre fronteiras incluídas em mapas, sem falar das variações em níveis de pirataria e renda *per capita*. A Unilever oferece mais de 100 variantes de sua marca global Lux de sabonetes em todo o mundo. E mesmo a Coca-Cola clássica varia em doçura e outras dimensões de sabor em todo o mundo. Na verdade, o guru do *branding* Martin Lindstrom estima que as batatas fritas Pringles sejam o *único* produto de grande consumo oferecido de forma ampla e totalmente padronizada, e que a Procter & Gamble (P&G) se impôs danos importantes por insistir em tanta uniformidade.<sup>11</sup>

As variações descritas são modificações relativamente pequenas no que, em termos gerais, podem ser considerados produtos globais. Outros produtos, mesmo a Coca-Cola, considerada uma das empresas globalmente mais padronizadas, costumam ser muito mais idiossincráticos em relação a países específicos. Pensemos nos mais de 200 produtos da empresa no Japão, como descrito no quadro "A Coca-Cola no Japão", no Capítulo 1. Diz-se que os visitantes da exposição "Sabores do mundo", patrocinada pela empresa em Atlanta, muitas vezes cospem vários dos produtos do Japão e de outros países, já que os sabores são muito desagradáveis para eles.<sup>12</sup>

## Políticas

A necessidade de variar políticas entre países pode ser um pouco menos óbvia do que a necessidade de variar produtos. Considere o caso da Lincoln Electric, com sede em Cleveland, que produz soldadoras e produtos de consumo para essas máquinas.<sup>13</sup> A Lincoln Electric tem sido um dos casos mais freqüentemente expostos em aulas de Harvard de todos os tempos, porque superou suas concorrentes in-

cluindo empresas muito maiores como a General Electric e a Westinghouse, em seu mercado doméstico através de seus índices de produtividade líderes no setor. Estes, por sua vez, foram atingidos com o uso de empreitadas e sustentando políticas de recursos humanos.

À medida que se expandia no exterior, a Lincoln Electric tratava de estabelecer uma presença nos maiores mercados em todo o mundo. Ela poderia ter usado a estrutura CAGE para escolher mercados, e se saiu muito melhor em países que se assemelham aos Estados Unidos em termos de permitir o uso irrestrito de trabalho por empreitada. Além disso, a empresa parece estar começando a se sair melhor também em outros ambientes onde esse tipo de expediente não é permitido. Ela consegue isso refletindo muito sobre a combinação de políticas de forma a atingir o melhor equilíbrio entre coerência interna e adequação ao ambiente externo, mais do que enfatizar ingenuamente um ou outro fator.<sup>14</sup>

## Reposicionamento

Alterar o posicionamento geral de uma empresa é um pouco diferente e mais amplo do que mudar produtos ou mesmo políticas. Como descrito no Capítulo 1, após decidir fazer mais do que simplesmente retirar a nata de países como Índia e China, a Coca-Cola se reposicionou em uma estratégia de margens muito mais baixas e volumes mais altos, a qual envolvia rebaixar patamares de preços, reduzir custos e ampliar a disponibilidade.

Outro exemplo de reposicionamento, ainda mais dramático, da mesma categoria de bebidas vem da Jinro, que pode ser menos conhecida do que a Coca-Cola para a maioria dos leitores, mas é a maior vendedora de bebidas alcoólicas destiladas do mundo em volume. A maior quantidade de vendas diz respeito a seu mercado doméstico na Coreia, mas a empresa, apesar de um sabor comparado (pelos ocidentais) a fluido embalsamador, expandiu-o a várias dúzias de países, com um foco principal no Japão, onde é líder de mercado.<sup>15</sup> Além de levar mais de duas décadas, a conquista da liderança de mercado no Japão exigiu uma redução no teor de açúcar a um décimo do nível original, uma reformulação para possibilitar que o produto fosse bebido em diluição com água quente ou fria (em vez de puro, como na Coreia), embalagens muito diferentes, com vistas a lembrar, em parte, o uísque; a adoção de uma posição superior de preço (diferente da visada por muitos dos outros mercados de exportação da Jinro); e o uso de modelos de origem caucasiana em comerciais de TV, a ponto de a maioria dos clientes japoneses não saber que a empresa é coreana.<sup>16</sup>

## Métricas

Uma última subalavanca está relacionada ao ajuste das medidas e metas entre países. Como se descreveu no Capítulo 3, a lucratividade média varia muito no mesmo setor em diferentes países, sugerindo que as metas de lucratividade podem ter que

ser estabelecidas em níveis diferenciados se a empresa quiser realmente penetrar em todos eles. Sendo assim, a Arçelik responde por mais de 50% do mercado turco de eletrodomésticos em função de mais de 2.500 lojas exclusivas, e tem margens de dois dígitos no país. Provavelmente, ela não se expandiria para o exterior se insistisse em obter margens comparáveis, mesmo que alguma expansão tenha sentido por razões que incluem a redução de riscos, de modo que uma crise econômica que fez a demanda na Turquia cair em um terço em 2001 foi o que desencadeou seu atual impulso de internacionalização.

Evidentemente, após dizer isso, devo acrescentar que essa lógica não deve ser buscada a ponto de levar à destruição em vez de à agregação de valor. Portanto, a Whirlpool tem mantido uma ampla presença na Europa, apesar de ser muito menos lucrativa lá do que em seu país de origem, parcialmente como forma de aumentar a alavancagem em relação à Electrolux, negando à sua concorrente um "santuário em casa". Entretanto, devido à situação aritmética – o bilhão de dólares pago pelos negócios da Philips na Europa, as estimativas de perdas subsequentes no continente e o valor do dinheiro no tempo se combinam para sugerir um custo líquido presente de mais de metade do atual valor de mercado da Whirlpool – a empresa provavelmente devesse ter encontrado um modo diferente, mais barato, de participar no mercado europeu.

## Foco para reduzir a necessidade de variação

O problema de se depender exclusivamente da variação como alavanca para adaptação é que ela aumenta a complexidade. Uma alavanca para manter a complexidade sob controle, muitas vezes complementar, é manter um foco ou estreitar deliberadamente o escopo de forma a abraçar um pedaço gerenciável e, assim, reduzir a quantidade de adaptação necessária. Aprofundarei a discussão sobre quatro subalavancas específicas: *foco no produto*, *foco geográfico*, *foco vertical* e *foco no segmento*.

### Foco no produto

O foco no produto é uma subalavanca potencialmente poderosa para lidar com os desafios da adaptação porque, muitas vezes, há diferenças enormes *entre* categorias de produto amplas no grau de variação requerido para competir de forma eficaz em mercados locais. Compare os programas de TV, em que as ofertas locais geralmente dominam na maioria dos países grandes, com filmes, especialmente os filmes de ação, nos quais Hollywood ainda domina em função da escala mais atrativa e das economias de escala associadas a astros famosos e efeitos especiais. Mas a análise em nível de filmes ou de programas de TV como um todo é demasiado agregada, e muitas vezes é necessária uma análise mais fina para expor oportunidades ou desafios específicos.

Um exemplo de filme de ação que teve relativamente pouca circulação internacional é *The Alamo*, o filme de 2004, e não a batalha do século XIX entre forças mexicanas e rebeldes do Texas. Esse filme certamente cumpriu os critérios dos grandes orçamentos, já que custou à Disney cerca de US\$ 100 milhões. Ele não gerou receitas de bilheteria à altura em inglês, mas o que realmente impressiona em relação a ele são as tentativas da Disney de criar atrativos indiretos para latinos através de, entre outras coisas, um tratamento mais equilibrado de anglos em relação a mexicanos, dando destaque para heróis populares mexicanos, realizando um esforço de *marketing* separado em idioma espanhol e assim por diante. A questão é que, não importa o quanto essas táticas tenham sido bem executadas, o esforço tinha poucas possibilidades de funcionar, porque o *Álamo* é, nas palavras de uma autoridade, “uma fratura exposta entre hispânicos dos Estados Unidos”.<sup>17</sup>

Por outro lado, há outros programas de TV que conseguem atravessar fronteiras com bastante sucesso. A rede Discovery, que se concentra em programas factuais, especialmente documentários, é um excelente exemplo. Como comentou certa vez seu fundador, John Hendricks, “os documentários sobre natureza e ciências são dos poucos programas que podem ser passados em quase qualquer país, pois não existe resistência política ou cultural a eles”.<sup>18</sup> Além disso, as necessidades de dublagem ou legendas são mínimas, especialmente para os documentários sobre a natureza. Isso não significa que não sejam necessárias variações: as preferências são diferentes, mesmo em documentários, em relação ao Leste da Ásia, por exemplo, que teria uma predileção por “programas sangrentos com animais,” e os australianos, por forenses. Como resultado, cerca de 20% da programação da Discovery é local. Mas comparada com outros tipos de programação de TV, esses são problemas relativamente menores, razão pela qual a Discovery e suas redes afiliadas, incluindo o Learning Channel, o Travel Channel e o Animal Planet, relatam haver acumulado um total de 1,4 bilhão de assinantes em todo o mundo.

### Foco geográfico

O foco geográfico é outra poderosa subalavanca para reduzir a variação necessária. Uma restrição deliberada de escopo geográfico pode permitir um foco em países onde é necessária relativamente pouca adaptação da proposição de valor do país de origem, assim como elevar as chances de sucesso ao permitir que os administradores concentrem seus esforços de adaptação em uma determinada parte do mundo. Concentrar-se na região de origem é um expediente especialmente comum: a maioria das 10 maiores concorrentes no setor de grandes eletrodomésticos tem um foco claro desse tipo. Esse foco regional não apenas minimiza a distância geográfica e os problemas de coordenar fusos horários, mas também pode reduzir a distância administrativa, dado o alto número de pactos

comerciais de investimentos, e mesmo a distância cultural e econômica, em função da maior homogeneidade entre essas dimensões *dentro* de regiões, em vez de entre elas em muitos casos.

O uso de regiões como tijolos para construir uma estratégia global, com uma ênfase maior em estratégias multirregionais, será tratado em detalhe no Capítulo 5. Mas dois pontos devem ser mencionados antes disso. Em primeiro lugar, o foco geográfico voltado a aproveitar os aspectos comuns também pode assumir outras formas além de se concentrar na região de origem da empresa. Sendo assim, quando a economia espanhola se abriu na década de 80, os espanhóis se concentraram em investir pesadamente na América Latina de fala espanhola como um "alvo fácil" em vez de sua "região de origem," a Europa. Em segundo lugar, o foco geográfico pode ajudar mesmo quando a estratégia internacional da empresa enfatiza a exploração das diferenças em vez das semelhanças. A Cognizant, uma empresa de serviços de *software* discutida em mais detalhe no Capítulo 7, enfatiza a arbitragem da Índia como muitas outras, mas buscou se diferenciar cultivando uma aparência mais local ao entrar no mercado, uma tarefa adaptativa ajudada em muito por seu foco, até há pouco tempo, nos Estados Unidos.

### Foco vertical

Além de adotar um foco em produto e um foco geográfico, as empresas podem se concentrar em determinados "nichos de valor" verticais, simplificando em muito suas operações internacionais. A Sadia, maior processadora de carne de porco e de frango e produtora de comidas congeladas do Brasil, começou exportando carne crua e se tornou, com o tempo, a maior exportadora de frango do mundo, antes de avançar para comidas congeladas e processadas, sujeitas a mais variação cultural.<sup>19</sup> E a Brunswick, líder em barcos de passeio e motores de barcos nos Estados Unidos, testou as águas internacionais, por assim dizer, com os motores, antes de começar a vender barcos além-mar, com um foco no segmento de maior preço.

### Foco no segmento

A Brunswick continua a se concentrar na exportação de barcos de alto valor como forma de superar a distância geográfica e os custos de envio associados a ela. A Zara, rede varejista de vestuário da Espanha, é outro exemplo de foco em segmento. A empresa conseguiu se expandir em 59 países e tem permanentes retornos de capital empregado de 40%, apesar de padronizar não apenas sua linha de produtos, mas também a aparência e sensação de suas lojas, até o nível de vitrines, *layouts* das lojas e músicas e perfumes usados nelas. Isso reflete seu foco em clientes sensíveis à moda, que supostamente são mais homogêneos entre países diferentes do que os que são indiferentes à moda. (Também é importante, claro, uma estratégia que con-

siga se equilibrar com alguns décimos percentuais do mercado de vestuário local total.) E empresas tão diversificadas quanto os fornecedores de comida embalada da Índia ou empresas de mídia mexicanas têm penetrado nos Estados Unidos concentrando-se em suas respectivas comunidades expatriadas, limitando, portanto, a necessidade de adaptação. Ainda que tendam a ser pequenas, essas comunidades geradas por diásporas também tendem a ser mais ricas do que suas equivalentes no país de origem, o que as torna um alvo lucrativo.

### Externalização para reduzir o fardo da variação

A alavanca da externalização está relacionada à do foco. Entretanto, em lugar de simplesmente estreitar o escopo, a externalização divide propositadamente as atividades entre limites organizacionais para melhorar a eficácia ao reduzir o fardo *interno* da adaptação. A externalização inclui múltiplas alavancas, das quais nos concentramos em quatro: *alianças estratégicas, franquia, adaptação dos usuários e trabalho em rede*.

### Alianças estratégicas

As alianças estratégicas podem proporcionar acesso a conhecimentos locais que seriam difíceis de comprar, a conexões na rede local de valor que não seriam acessíveis de outra maneira ou a contatos locais, incluindo os contatos políticos e seus benefícios associados. Essas alianças são usadas especialmente para entrar em mercados distantes do país de origem.<sup>20</sup> Além disso, podem reduzir certos tipos de riscos ao permitir uma aquisição em etapas, em vez de em uma única vez (como nos casos da Whirlpool e da Philips), por exemplo. Evidentemente, as alianças estratégicas também impõem seus custos e seus riscos, incluindo segurança financeira, falta de controle e má utilização da propriedade intelectual.<sup>21</sup> Por essas razões e em função de sua complexidade gerencial, as alianças devem ser tratadas como uma subalavanca possível para reduzir o fardo da adaptação e não, como diriam os entusiastas, como uma panacéia.

Devido a esse complexo de fatores, muitas alianças bem-sucedidas – e fracassadas – refletem a casualidade, mas *há* exceções, das quais talvez uma das mais notáveis seja seu uso por parte da Eli Lilly para superar dimensões tecnológicas bem como aspectos da distância relacionados à tipologia CAGE.<sup>22</sup> No final da década de 1990, quando o setor farmacêutico foi engolfado por uma onda de fusões e aquisições, a Lilly optou, em lugar disso, por uma estratégia baseada em alianças. O problema foi que as pesquisas externas colocaram as capacidades da empresa nesse aspecto próximas ao extremo inferior de seu grupo. Para se tornar a primeira da classe, a Lilly investiu na criação de um Escritório de Gestão de Alianças junto com suas cinco unidades, estabelecendo uma estrutura padronizada para suas mais de cem alianças, desenvolvendo um programa de formação sistemática e um conjunto

de ferramentas de gestão de alianças (incluindo um banco de dados que codificava o que ela havia aprendido com cada aliança) e instituindo uma pesquisa anual sobre a saúde de cada uma delas. Um sucesso de destaque foi a aliança global com a japonesa Takeda, que resultou na ascensão rápida do medicamento antidiabetes da empresa japonesa, o Actos, para uma posição de arrasa-quarteirão nos Estados Unidos. O êxito dessa aliança também teve como consequência uma melhora geral da reputação da Lilly, até se tornar uma parceira preferencial.<sup>23</sup> Além disso, a aliança está agora em sua quarta geração de liderança, indicando que tem uma certa capacidade de resistência.

## Franquia

Uma lógica semelhante se aplica a outras colaborações entre empresas. Como já apresentei o exemplo da Yum! Brands, usarei-o aqui como ilustração. Assim como a maioria das outras redes de *fast food*, a Yum! desenvolveu uma sofisticada operação de franquias que compartilha conhecimentos amplamente, em ambas as direções, ou seja, para a matriz e a partir dela. Essa forma "plural" de organização apresenta complementaridades importantes entre unidades franqueadas e de propriedade da empresa.<sup>24</sup> O sistema de franquias ajuda a rede a relaxar suas limitações internas ao crescimento em função de recursos, aumentar a capacidade de resposta local, adquirir inovação (foram franqueados do McDonald's que inventaram o Big Mac e o Egg McMuffin, por exemplo) e injetar, por meio de voluntarismo, alguns sistemas de verificação da situação real no processo de tomada de decisões. As unidades de propriedade da empresa, por sua vez, relaxam as limitações de crescimento em função da escassez de franqueados qualificados, podem ser comandadas em lugar de ter que ser convencidas em todas as conjunturas e fornecem a base para a construção de confiança nos franqueados (por exemplo, estendendo rapidamente uma nova idéia a unidades de propriedade da empresa). A aprendizagem mútua entre as unidades franqueadas e as de propriedade da empresa também parece ser importante, mas demanda coordenação por meio de mecanismos comuns de promoção e aumentos (o uso de um tipo de operação estabelece os padrões para o outro).

## Adaptação de usuários e trabalho em redes

Indo ainda mais longe no espectro de externalização, pode-se pensar em envolver os clientes e outros terceiros ostensivamente independentes no desafio da adaptação. Entre os vários enfoques recentemente utilizados para isso estão o desenvolvimento por parte de usuários importantes, das páginas na Internet chamadas de *mashups*, e as sessões de inovação coletiva conhecidas como *innovation jams*.<sup>25</sup> Talvez o exemplo máximo seja o do Linux, uma das várias iniciativas para desenvolver programas de computador de código-fonte aberto, neste caso, um sistema operacional. Como criação de um programador finlandês chamado Linus Torvalds,

o Linux surgiu como um desafiante internacional poderoso ao sistema operacional da Microsoft. Mas não saia por aí procurando o equivalente à sede da Microsoft em Redmond: Linux é uma rede de acoplamento frouxo, formada com base nos esforços de indivíduos e empresas em todo o mundo.<sup>26</sup>

Como uma coisa assim funciona? Mais ou menos da seguinte forma: Torvalds estabelece diretrizes amplas para a próxima geração de melhorias no Linux. Os colaboradores, que, em vários aspectos, em sua maioria não são dos Estados Unidos, enviam suas propostas de melhoria no código a ele e a seus principais representantes, que aprovam ou rejeitam sua inclusão no núcleo do sistema operacional. Depois, desenvolvedores individuais ficam livres para aprimorar esse código e propor ofertas distintas de *software*. Além dessas inovações de usuários, o Linux recebe apoio em todo o mundo de uma rede de empresas especializadas – a Red Hat (Estados Unidos), Suse (Alemanha), TurboLinux (Japão e China), Conactive (Brasil), Mandrake (França), Red Flag (China) – e complementares, como a IBM, que vê o Linux como uma forma de combater a Microsoft.

O Linux é um modelo incomum – nem chega a ser uma “empresa”, no sentido tradicional da palavra – mas produziu um sistema operacional que, em muitos aspectos, é muito mais adaptável do que o código patenteado da Microsoft. Além de ser adaptável pelos usuários a suas necessidades, o núcleo do Linux (desenvolvido por Torvalds e baseado em Unix) foi elaborado para ser escalável, de forma que pode fazer funcionar dispositivos que vão desde relógios de pulso até computadores. O Linux também não levanta as preocupações administrativas geradas pelo código da Microsoft (que o governo chinês, entre outros, teme que esteja cheio de armadilhas que permitam espionagem) e como é gratuito, é acessível a todos.

## Design para reduzir o custo da variação

O exemplo do Linux também é um sinal da importância do *design* como forma de reduzir deliberadamente o custo da variação em lugar de sua necessidade e seu fardo. Formas comuns e inter-relacionadas de reduzir o custo da variação são *flexibilidade, divisão, plataformas e modularização*.

### Flexibilidade

A flexibilidade é a idéia de projetar deliberadamente sistemas empresariais de forma a reduzir os custos fixos associados à produção de diferentes variedades. O setor de grandes eletrodomésticos, mais uma vez, oferece um bom exemplo, já que engloba dois paradigmas de fabricação muito diferentes: fábricas grandes e verticalmente integradas nos Estados Unidos, que se concentram em longos prazos para o mercado relativamente homogêneo do país, e fábricas menores e menos integradas, que atendem à demanda européia por maior variedade. As

grandes fabricantes dos Estados Unidos geralmente se esforçam por atingir escalas de um milhão de unidades por produtos em suas fábricas, um nível no qual estudos anteriores sugerem que pode haver importantes economias de escala. Em contraste, os fabricantes europeus de eletrodomésticos, mais progressistas, têm tradicionalmente dado mais ênfase a reduções de custos absolutas do que à escala, projetando fábricas para serem comparativamente mais eficientes em prazos curtos, com escalas anuais agregadas de metade a um terço das maiores fábricas dos Estados Unidos.

Embora este exemplo dos eletrodomésticos se concentre na produção, o potencial para flexibilidade tem sido aumentado recentemente, para alguns setores e produtos, por mudanças que reduzem o custo de estoque e distribuição. Dessa forma, estimou-se que os benefícios aos consumidores de uma maior variedade de produtos em lojas na Internet são 10 vezes maiores do que seus benefícios de acesso a preços mais baixos nessas mesmas lojas.<sup>27</sup> A Internet, obviamente, desbloqueou essas fontes de valor ao oferecer acesso a uma ampla gama de produtos.<sup>28</sup> A Amazon, por exemplo, estoca apenas uma pequena fração dos 2,5 milhões de títulos que supostamente oferece, dependendo de pedidos a editores e distribuidores para atender a demanda após os consumidores confirmarem seus pedidos. E observe que a variedade – assim como adaptabilidade – disponível pode ser melhorada ainda mais pelos *e-books* e pela publicação sob demanda, cujos custos de armazenagem não são apenas reduzidos, e sim praticamente eliminados.

## Divisão

A divisão pode ocorrer em vários níveis, mas no mais simples deles envolve separar claramente elementos que podem variar entre países dos elementos que são partes integrantes de um sistema complexo e que, portanto, não deveriam ser modificados de forma fragmentada. Embora possa soar rudimentar, esse é um obstáculo para muitas organizações. Sendo assim, a Wal-Mart precisou de anos, segundo seu vice-presidente John Menzer, para entender “faixas de responsabilidade,” isto é, as zonas dentro das quais os administradores locais poderiam tomar decisões sem envolver o pessoal da matriz em Bentonville.<sup>29</sup>

A McDonald's geralmente é reconhecida como mestre na divisão. Os consumidores, principalmente nos Estados Unidos, muitas vezes consideram a empresa como um fornecedor incansável de Big Macs e outros semelhantes, mas, se alguém tiver apetite para visitar as lojas da empresa em todo o mundo, fica claro que suas ofertas de produtos variam muito de um país para outro. Para citar apenas alguns exemplos da Ásia, a McDonald's oferece o Burger McDo (um lanche doce) e o McSpaghetti nas Filipinas. (Não, o McSpaghetti não aparece em suas lojas da Itália!) Ela vende um Teriyaki McBurger no Japão, bem como hambúrgueres de ovelha na Índia para evitar afetar as sensibilidades hindus. Em Taiwan, a McDonald's lançou em

2005 o hambúrguer de arroz, com duas tortinhas de arroz levemente tostadas e com sabor condimentado, em lugar dos pães convencionais, e começou a expandi-lo na China em 2006.

Essas alterações isoladas em um sistema ainda conhecido por sua extrema eficiência e constância de operação exigem claramente que a McDonald's divida suas escolhas entre aquelas em que a adaptação local é viável e aquelas onde ela comprometeria o desempenho do sistema, seguindo uma regra geral de mais ou menos 20% local e 80% global nesse sentido. Todavia, essa divisão vai além da escolha de produtos: embora a empresa faça campanhas de propaganda globais, sua mascote Ronald McDonald promove o vinho McDonald's na França e o Filet-o-Fish McDonald's na Austrália, celebra o Natal no norte da Europa e o ano novo chinês em Hong Kong, mas nunca aparece na mídia de acesso global.<sup>30</sup> A idéia é associar a história da mascote às culturas locais em todo o mundo.

## Plataformas

A próxima fronteira para a McDonald's, no momento em quem este livro é escrito, é introduzir uma cozinha modular que seja capaz de preparar mais de uma refeição no mesmo restaurante, baseada em um "combi oven" que possa fazer vários tipos de pratos de uma vez, de forma que amplie a variedade em suas lanchonetes.<sup>31</sup> (Procure, em várias partes do mundo, sanduíches de tilápia, batatas McRoaster e flautas.)

O *combi oven* é um exemplo de plataforma que está por trás da customização eficaz em termos de custos. A Indesit, no setor de eletrodomésticos, oferece outro bom exemplo. Pessoas de dentro atribuem grande parte do desempenho superior da empresa a sua capacidade de simplificar suas ofertas a uma ou duas plataformas básicas por categoria de produto que possam ser adaptadas a centenas de unidades de manutenção de estoques diferentes. A disciplina da Indesit nesse sentido pode ser contrastada com a da Whirlpool, que também buscou plataformas, mas de forma muito mais superficial, de modo a se concentrar na economia de custos de compras em lugar de fazer mudanças mais profundas na organização. Como consequência, a economia que ela identificou ao reduzir suas plataformas de produto, de mais ou menos 20 vezes o número da Indesit para cerca de 10 vezes, chegou a apenas 2% das vendas, o que é insuficiente para elevar seu desempenho até os níveis desejados e, portanto, perdeu ênfase como impulso estratégico geral no início dos anos 2000, em favor de um foco na inovação.

## Modularidade

A modularidade se confunde com as abordagens de plataformas, mas conceitualmente, envolve a definição de interfaces padronizadas entre todos os elementos de escolha, em lugar de simplesmente entre uma plataforma e os componentes que vão sobre ela, de forma que todos os elementos de escolha podem ser mescla-

dos e combinados.<sup>32</sup> Foi esta, por exemplo, a postura adotada no projeto da maioria dos sistemas de computadores desde que o IBM System 360 foi introduzido no início dos anos 60, de modo que diferentes grupos especializados pudessem trabalhar em partes distintas do computador. O computador digital AXE, da Ericsson, desenvolvido no final dos anos 70 a um custo de cerca de US\$ 500 milhões – mais ou menos metade das vendas da empresa na época – foi uma revolução na modularização, projetada explicitamente para atender à variação internacional. Como o tamanho da matriz de comutação do AXE poderia ser variado com facilidade, a Ericsson a vendeu em mais de cem países em todo o mundo,<sup>33</sup> e os produtos modulares também mostraram que melhoravam o desempenho no setor de eletrodomésticos.<sup>34</sup>

A Yahoo! é um exemplo de usos e limites da modularidade de forma mais ampla, no *design* organizacional. A empresa estabeleceu uma estrutura *plug-and-play*, na qual mais de cem “propriedades” individuais conseguiram ir atrás de determinados conjuntos de consumidores-alvo de forma descentralizada. O que a Yahoo! controlava centralizadamente eram as interfaces das propriedades entre esses serviços e a plataforma de busca central da empresa, e os termos contratuais utilizáveis ao assinar contratos de conteúdo com parceiros. Esses sistemas levaram a um rápido crescimento horizontal e geográfico por vários anos, mas também ilustram alguns dos riscos de uma estratégia de modularização. Em um memorando que vazou recentemente, um executivo sênior descrevia o problema em termos vívidos: “Ouvi uma descrição de nossa estratégia como sendo espalhar creme de amendoim sobre as diversas oportunidades que continuam a evoluir no mundo da Internet com o resultado de que uma camada fina de investimento se espalha sobre tudo o que fazemos, e, portanto, não nos concentramos em nada em particular”.<sup>35</sup> Os problemas específicos citados incluem uma falta de “visão coesa,” a “separação das operações em compartimentos que com muita freqüência não se comunicam” e uma “enorme redundância que existe em toda a organização”. Talvez tivesse sido melhor dar mais ênfase ao foco em lugar da modularidade neste caso. Mais amplamente, o *design* para adaptabilidade costuma ter algum custo em termos de eficiência.

## Inovação para melhorar a eficácia na variação

Algumas das alavancas e subalavancas discutidas, como reposicionamento e *design* para adaptabilidade, também podem ser caracterizadas como casos da última grande febre da adaptação que será tratada neste capítulo: a inovação. A inovação, às vezes, pode ter um caráter global. Por exemplo, o *design flat pack* da IKEA, que relaxou as restrições da distância geográfica e os custos de transporte associados a ela, ajudou a varejista a se expandir para uma dúzia de países. Mas as diferenças internacionais muitas vezes implicam inovações que têm escopo mais limitado, como ilustrado pela discussão desta seção sobre subalavancas cada vez mais radicais: *transferência, localismo, recombinação e transformação*.<sup>36</sup>

## Transferência

Uma das vantagens de operar em diversos e variados contextos é que essa experiência pode render inovações ou idéias em um contexto que possam ser transferidas a outros. O caso da Cemex, transferindo muitas inovações de uma parte do mundo a outra, discutido anteriormente, é um exemplo disso. A introdução nos Estados Unidos, pela Whirlpool, da Duet, uma lavadora de roupas com porta frontal, projetada na Europa, é outro. Um terceiro exemplo que nos lembra que essas inovações não precisam se originar nos locais mais avançados ou mais importantes é apresentado pela Disney. A Disney da América Latina, que responde por menos de 2% da receita total da empresa, foi, nos últimos anos, uma importante fonte de idéias para melhorar a eficiência da Disney Internacional ao compartilhar serviços e, mais importante, melhorar o apelo aos consumidores ao alinhar a experiência da empresa como um todo em importantes segmentos de negócios, exatamente por que tem que lidar com um ambiente macroeconômico desafiador sem o benefício do fluxo de caixa de um parque temático.<sup>37</sup>

## Localismo

Enquanto a transferência muitas vezes tem sabor de casualidade, a localismo envolve um foco mais explícito na inovação e em um alvo geográfico. Tomemos os exemplos da KFC na China, discutido no Capítulo 2, e do braço indiano da Unilever. A Hindustan Lever é, talvez, mais conhecida por sua ampla rede de distribuição, que penetra fundo na Índia rural. Outras multinacionais de bens de consumo embalados também têm suas redes, mas as usam principalmente para obter a (pequena) "nata" do mercado. A Hindustan Lever, por sua vez, criou capacidades locais inovadoras, que alavancam sua rede com grandes efeitos. Suas inovações de produtos incluem barras de detergentes para pessoas que lavam roupa à mão, pasta de dentes para ser usada com dedos em vez de escovas (tradicional na Índia), um creme para clarear a pele e um produto único que reúne xampu e óleo para cabelo.

Outras inovações atenderam à extrema sensibilidade ao preço do mercado indiano. Por exemplo, embalagens unitárias de baixo preço (como *sachets* de xampu), localismo para reduzir custos de fabricação e o uso de tecnologia avançada para cobrir um lado da barra de sabão com plástico (para que ela seja gasta mais lentamente). Como resultado dessas inovações e de muitas outras, bem como o grande alcance de sua rede de distribuição, a Hindustan Lever desfruta de margens brutas de cerca de 50% – segundo os relatórios, o retorno sobre o capital empregado foi de mais de 100%! – em um mercado muito sensível ao preço.

## Recombinação

A recombinação é a mescla de elementos do modelo da empresa matriz com oportunidades que surgem em novos contextos. Como indicado no início deste capítulo, a adaptação vai muito além de simplesmente modificar um produto ou serviço

existente para melhor se adequar ao mercado local. A união de alguns "gens" novos ao mesmo tempo em que se respeita o organismo anfitrião pode criar um novo tipo de produto interessante.

A News Corporation e a Star TV foram criticadas no Capítulo 2, então também devo reconhecer um de seus êxitos: um exemplo interessante de recombinação do final dos anos 90 que é, em muito, responsável pelo fato de a Índia ser um dos maiores sucessos na carteira da Star. O exemplo, *Kaun Banega Crorepati*, pode não soar familiar, mas é a adaptação em hindi do programa *Quem quer ser milionário?* licenciado da produtora britânica Celador. A Star usou o mesmo cenário básico, a mesma música e as regras da versão original na versão em hindi, mas decidiu que os participantes, as perguntas e o *marketing* deveriam ser adaptados às condições locais. Especificamente, contratou o principal ator de língua hindi do momento, colocou-o em um vôo a Londres para assistir à gravação da versão britânica do programa e trabalhou com ele para desenvolver bordões que pudessem funcionar em seu idioma. Também foram feitos investimentos pesados em *marketing*, o que garantiu que a estréia do programa fosse um grande evento das transmissões em hindi. E, enquanto o sucesso de *Kaun Banega Crorepati* inspirou imitadores, nenhum deles teve muito sucesso, incluindo a tentativa primitiva da líder local Zee TV de oferecer dez vezes mais dinheiro como prêmio. É verdade que qualquer concorrente estrangeiro ou local poderia ter licenciado o programa da Celador para o mercado de língua hindi, como me disse James Murdoch, diretor executivo da Star TV, "Todos vamos às mesmas feiras".<sup>38</sup> Contudo, o conhecimento específico que a Star tinha das preferências dos espectadores e a experiência em produção da News Corporation (que incluía outros programas de competição) lhe deu uma vantagem para identificar e investir no que era, em muitos aspectos, mais uma tentativa de recombinação e hibridização do que adaptação, interpretada convencionalmente.

## Transformação

A transformação é uma forma com que as empresas podem tentar reduzir diretamente a necessidade de adaptação, buscando moldar ou transformar os ambientes locais em que operam, em lugar de tentar, como recém-discutido, melhorar suas capacidades de se adequar. A McDonald's, ao desenvolver mercados em torno dos sistemas que havia construído em vez de fazer o contrário, costuma ser considerada como uma das primeiras empresas a aplicar com sucesso essa estratégia em escala global. A Starbucks é outro exemplo interessante. Embora a gigante do café, com sede em Seattle, costume ser situada com frequência na vanguarda do imperialismo cultural norte-americano, essa acusação é um pouco equivocada. Em sua autobiografia, o diretor executivo Howard Schultz pinta um quadro fascinante de sua tentativa original de recriar a experiência de um *espresso bar* italiano nos Estados Unidos, incluindo música de ópera e *garçons* com gravatas borboleta.<sup>39</sup> Ainda

que a ópera e as gravatas borboleta tenham desaparecido, como forma de adaptação, Schultz havia conseguido chamar uma clientela para uma experiência de beber café radicalmente diferente de, digamos, Dunkin' Donuts. Ele havia *transformado* os bebedores de café dos Estados Unidos, que agora esperavam poltronas, música da moda e um ambiente livre de fumo para melhorar sua experiência de tomar café.

A experiência de transformação foi ainda mais dramática quando a Starbucks foi para o Japão. A empresa insistiu em exportar a proibição de cigarro que havia ajudado a diferenciar suas lojas norte-americanas. Os célicos diziam que isso certamente iria condenar a rede no Japão ao afastar as hordas de empresários japoneses que são fumantes inveterados e tradicionalmente lotavam os cafés do país, os *kissaten*. Ao contrário disso, a política de não fumar *ajudou* a Starbucks Japão, ao atrair uma clientela feminina que não freqüentava os *kissaten*.

Vale a pena repetir: por ter conseguido mudar os mercados locais mesmo quando ainda estava se adaptando às suas condições, a Starbucks minimizou o nível de adaptação que acabou sendo necessário. Cuidado, entretanto, com uma tendência a evitar outras formas de adaptação ao fingir que todas as situações podem ser facilmente transformadas. Assim, a Microsoft, após uma década de enormes perdas na China – onde, a empresa admite agora, poderá esperar mais uma ou duas décadas para ganhar dinheiro – desistiu da transformação. Nas palavras de um jornalista, “Está claro que a Microsoft não está mais tentando mudar a China, é a China que está mudando a Microsoft”.<sup>40</sup>

## Analizando a adaptação

Muitos dos exemplos discutidos neste capítulo, especialmente o dos grandes eletrodomésticos, podem ter sugerido que o principal objetivo da adaptação é melhorar a curva de demanda enfrentada por uma empresa, ou seja, aumentar o volume, a disposição para pagar, ou ambos. Mas para pensar amplamente sobre adaptação, também é importante se lembrar dos outros componentes do diagnóstico ADDING: influenciar um ou mais deles pode ser um objetivo importante, talvez até mesmo prioritário.

Alguns dos esforços para dar um caráter nativo a produtos discutidos na subseção sobre localismo oferecem exemplos de adaptação voltada à redução de custos. No lado do processo, o Boston Consulting Group (BCG) enfatizou recentemente que uma forma interessante de adaptar a fabricação a um contexto de mercado emergente é construir fábricas descartáveis, definidas como instalações construídas especificamente para produção temporária em massa tendo alto nível de mão-de-obra.<sup>41</sup> Essas fábricas, supostamente, podem ser construídas por até 20 a 30% do custo de uma fábrica para automação flexível nos Estados Unidos, que, em alguns setores, mostrou-se muito alto, e pode chegar a reduções comparáveis em tempos de espera. Além disso, enquanto essas fábricas descartáveis tendem a ser inflexíveis em termos de *mix* de produtos ou tamanho de lotes, suas vantagens em termos de

custos, tempos de espera e menores obstáculos à retirada podem torná-las particularmente vantajosas sempre que a incerteza for alta, lembrando-nos de que há mais de uma maneira de normalizar o risco.

Tendo enfatizado os benefícios potencialmente abrangentes da adaptação, devo acrescentar que ela pode ter efeitos negativos, bem como positivos, em muitos aspectos do diagnóstico ADDING. Questões relacionadas a economias de escala, especialmente a ligação entre volume e custos, são particularmente importantes nesse contexto. A razão é que a adaptação envolve essencialmente sacrificar economias de escala globais, o que é a limitação fundamental desta estratégia ampla. O sacrifício tende a ser particularmente doloroso quando a adaptação demanda incorrer em custos fixos específicos do país que sejam particularmente altos, em situações em que o tamanho do mercado ou a fatia que a empresa tem dele são bastante limitados.

Por exemplo, examinemos a investida da L'Oréal contra a AmorePacific no mercado coreano de produtos de beleza. O Capítulo 2 discutiu o conjunto de desvantagens que a L'Oréal, junto com outras multinacionais, enfrenta concorrendo com essa líder prata-da-casa na Coreia. Mas a L'Oréal poderia tratar ao menos de algumas das desvantagens culturais que parecem surgir quando se desenvolvem produtos de beleza mais voltados aos tons de pele e às concepções de beleza da Coreia. O problema é que, se ela tentasse se equiparar às despesas da AmorePacific com pesquisa e desenvolvimento (segundo relatórios, equivalente a 3,6% de suas vendas em 2006) isso, dada uma fatia de mercado de menos de um sexto da AmorePacific, elevaria esse gasto a mais de 20% das receitas totais da L'Oréal. E, em função de sua escala local limitada, a L'Oréal enfrenta um obstáculo ainda maior ao tentar imitar o sistema de distribuição de porta em porta da AmorePacific, ainda que esse canal individual mais lucrativo seja o da empresa. Em lugar disso, a L'Oréal se concentrou em aproveitar economias de escala globais, especialmente por meio da distinção de ser originária da França, ou, pelo menos, regionais (por exemplo, sua ênfase nos branqueadores de pele em toda a Ásia como parte de sua estratégia "geocosmética").

O exemplo da L'Oréal é relativamente simples no sentido de que tentar se adaptar mais ao mercado coreano provavelmente prejudicaria a lucratividade da L'Oréal da Coreia, assim como da empresa como um todo. Os casos mais complexos surgem quando a lucratividade da operação específica de um país e a da empresa como um todo apontam em diferentes direções com relação a decisões específicas de adaptação, como veremos a seguir.

## Gerenciando a adaptação

Há inúmeros exemplos nos quais países promovem mais adaptação do que seria indicado. Para ficar em um, temos o caso da Royal Philips Electronics, que tem operado no exterior por mais de um século.<sup>42</sup> Transportes e comunicação de baixa

qualidade, protecionismo e a necessidade de criar *joint ventures* locais para ganhar aceitação de mercado levaram a Philips, assim como muitas outras multinacionais europeias, a estabelecer um sistema "federal" de organizações nacionais com alto grau de autonomia. O federalismo foi reforçado pela Segunda Guerra Mundial, que fez a empresa colocar seus ativos fora da Europa Continental em trustes independentes. Depois da guerra, a administração da Philips decidiu reconstruir a empresa por meio das organizações nacionais, o que acrescentou capacidade de *design* e fabricação a seu foco anterior no *marketing* adaptativo. Um segundo eixo organizacional formado por Principais Grupos da Indústria deveria realizar a coordenação da política de produtos, mas permaneceu relativamente impotente em face de um núcleo de administradores de elite expatriados – a chamada máfia holandesa – que promovia o ponto de vista da empresa voltado a países.

Como resultado, em 1970, a Philips operava 500 fábricas espalhadas por cerca de 50 países e sofria pressões de concorrentes como a Matsushita, que estava começando a reduzir custos consolidando fábricas e transferindo postos de trabalho para áreas de mão-de-obra mais barata. Entretanto, os esforços da Philips, começando no início dos anos 70, de investir mais poder nos Principais Grupos da Indústria (que foram rebatizados de Divisões de Produto) não lograram muito êxito. A essas alturas, a Philips havia desenvolvido uma cultura "densa," ou seja, madura, complexa, burocrática e resistente a novas informações e incentivos. À medida que um desfile de diretores executivos tentava reequilibrar a matriz geografia-Divisões de Produto, afastando-a das Organizações Nacionais e aproximando-a mais das Divisões de Produto, a empresa continuava a perder participação de mercado e se reestruturar, saindo de um negócio após o outro. Finalmente, em 1996-1997, um novo diretor executivo, Cor Boonstra, trazido de fora, deu o passo drástico de abolir o braço geográfico da matriz. Mais de um quarto de século havia transcorrido após as primeiras tentativas de dar menos ênfase à adaptação por meio de Organizações Nacionais e mais economia de escala por meio das Divisões de Produto!

Além de ilustrar que é possível haver adaptação excessiva, o caso da Philips mostra que o grau ideal varia de um setor a outro e pode mudar com o passar do tempo, e que podem ser necessários, principalmente em organizações maduras, longos períodos para modificar o atual grau de adaptação. O caso também tem implicações para o debate sobre se há uma forma melhor de se organizar, pelo menos da perspectiva adaptativa. Especificamente, já se sugeriu, principalmente na Europa, que o modelo europeu de empresas como federações multinacionais é inerentemente superior ao modelo tipicamente centralizado de multinacional dos Estados Unidos, em função da diversidade oferecida pelo primeiro.<sup>43</sup>

O exemplo da Philips nos lembra de que não é tão simples: se estabelecemos princípios constitucionais que impedem o ajuste de estruturas e processo em face de realidades instáveis, estamos nos colocando problemas enormes. Às vezes, o po-

der deve ser concentrado de forma centralizada, ao passo que, em outras, pode ser disperso em nível local. O truque é concentrar e dispersar de forma proativa em lugar de tratar a descentralização – ou a centralização – como sendo o enfoque ideal. Se o fizéssemos, estaríamos de volta à camisa de força com que vimos a Coca-Cola lutar no Capítulo 1.

A questão geral é que é possível imaginar erros de dois tipos: superadaptação e subadaptação. As alavancas e subalavancas discutidas nas seções anteriores ajudam a relaxar a tensão subjacente entre localismo completo e padronização completa, mas isso ainda deixa aberta a questão do quanto se adaptar.

A exploração ideal das possibilidades de adaptação, de forma a evitar os riscos da superadaptação e da subadaptação, requer o que se pode chamar de mentalidade global, mas isso é mais fácil de falar do que de fazer, como indicam as auto-avaliações administrativas. Uma pesquisa com 1.500 executivos em 12 grande empresas multinacionais em meados da década de 90 lhes pediu que classificassem seu desempenho segundo várias dimensões consideradas vitais à competitividade internacional. “Os respondentes deram à sua capacidade de cultivar uma mentalidade global em relação à sua organização a última classificação: a 34ª de 34 dimensões”.<sup>44</sup>

Para piorar as coisas, a idéia que os executivos têm de mentalidade global muitas vezes ignora a adaptação como alavanca da estratégia. Dessa forma, em outra pesquisa com vistas a identificar bases para medir a globalização de mentalidades, os pesquisadores tiveram que acrescentar, eles próprios, dimensões relacionadas a capacidade de resposta, pois os respondentes estavam prontos para negligenciar essas dimensões.<sup>45</sup> Isso, supostamente, refletia uma tendência a misturar mentalidades globais com padronização e centralização.

O que se pode fazer para solucionar essa situação? Os especialistas concordam que a aprendizagem mecânica em relação a crenças, costumes e tabus das culturas estrangeiras – por exemplo, que o polegar para cima é um gesto de desprezo na Índia em vez de indicar que tudo vai bem – nunca irá preparar as pessoas para todas as situações que surjam, embora seja a postura que costumam adotar os programas de formação empresarial.<sup>46</sup> O que é necessário, em vez disso, são mecanismos para cultivar uma postura aberta e o conhecimento sobre culturas e mercados diversos (veja o quadro “Estimulando abertura, conhecimento e integração entre países”), mecanismos que também ajudam com outras estratégias para lidar com as diferenças descritas neste livro: agregação e arbitragem

Mesmo com todos esses mecanismos à disposição, superar todas as barreiras à mudança de estratégia pode demandar um impulso organizacional de grande monta. A Samsung Corporation é um exemplo especialmente dramático.<sup>47</sup> Apesar de diversas iniciativas ao longo dos anos, incluindo o programa de imersão descrito no quadro, o presidente Lee Kun Hee estava insatisfeito com o ritmo dos esforços de globalização e, em 1993, lançou sua *New Management Initiative*, reunindo 150 exe-

## Estimulando abertura, conhecimento e integração entre países

Para além da mera aprendizagem mecânica de fatos isolados acerca de culturas, a adaptação bem-sucedida requer que a empresa empregue o máximo que possa de oportunidades abertas de desenvolver conhecimento sobre culturas diversas.

1. **Contratar em função da adaptabilidade:** as pessoas variam em sua capacidade de agir de forma adequada e eficaz em novos contextos ou entre pessoas com origens desconhecidas. Embora a formação e a experiência possam ajudar nesse sentido, é melhor começar contratando as pessoas com uma atitude disposta a dominar essas situações.
2. **Educação formal:** a educação formal ocorre não apenas nas salas de aula, mas também por meio de interações com colegas de outros lugares do mundo. Evidentemente, o conteúdo adequado dessa educação é altamente contingente: seria disfuncional enfatizar a importância de mais localismo para os administradores da Philips, por exemplo, ou de padronização para os da Wal-Mart, em lugar de o contrário. Quando realize um programa de treinamento sobre estratégia global para uma empresa, tendo a passar mais tempo elaborando do que aplicando.
3. **Participação em equipes e projetos empresariais internacionais:** o trabalho em equipes e em projetos pode ser fundamental no desenvolvimento de relações interpessoais que atravessem fronteiras, o que é um complemento muito importante à autoridade formal quando se querem cumprir as tarefas. A coordenação de equipes distribuídas globalmente tem sido facilitada nos últimos anos pela tecnologia da informação, que pode ser citada, ela própria, como um fator fundamental para possibilitar a criação de conexões internacionais de grande amplitude.
4. **Utilização de locais distintos para reuniões de equipes e de projetos:** recentemente, participei de uma reunião de analistas de estoque da IBM em Bangalore, na Índia. Como me explicou o diretor executivo Sam Palmisano, a principal razão era sinalizar o compromisso e ajudar a integrar uma operação que havia crescido, passando de menos de 10.000 pessoas a cerca de 50.000 em três anos, e não porque a estratégia da IBM só pudesse ser explicada em Bangalore.
5. **Experiências de imersão em culturas estrangeiras:** o curso de *Overseas Area Specialist*, iniciado pela Samsung em 1991, ainda é um modelo de referência nesse sentido. Todos os anos, mais de 200 *trainees* escolhem cuidadosamente um país de interesse, têm três meses de formação lingüística e intercultural, e depois passam um ano no país, sem uma tarefa profissional específica ou contato com o escritório local da Samsung Office, seguido por uma apresentação de relatos de dois meses em Seul.
6. **Atribuição de tarefas no exterior:** uma forma ainda mais intensa de imersão, as tarefas no exterior também são muito onerosas economicamente e em termos de desgaste pessoal. Como resultado, precisam ser voltadas a administradores de alto potencial, em lugar de exilar pessoas que preferiríamos não ver.
7. **Cultivar diversidade geográfica e cultural na direção:** ainda é fácil encontrar grandes empresas com operações importantes fora de seus mercados de origem cuja alta administração – e a direção – ainda é (quase) toda do país de origem. A China é um exemplo particularmente dramático: o número de grandes empresas ocidentais com qualquer representação chinesa em cargos de direção ainda é mínimo.

8. **Dispersão de sedes de unidades empresariais ou centros de excelência:** o diretor executivo da P&G, A. G. Lafley, considera as sedes das unidades da empresa geograficamente dispersas como um ponto fundamental de diferenciação com relação a seus concorrentes. Evidentemente, os locais devem ser cuidadosamente escolhidos: a tentativa da P&G de instalar a sede de uma de suas unidades globais em Caracas em pouco tempo se deparou com problemas e teve que ser revista.
9. **Definir e cultivar um conjunto de valores fundamentais em toda a empresa:** uma forte cultura de empresa unitária pode ajudar a superar o bairrismo, apesar da diversidade de locais e condições de mercado. Várias empresas prestadoras de serviços profissionais servem de exemplo.
10. **Abrir-se além de fronteiras organizacionais:** expressar o problema como sendo o de criar abertura dentro da organização é concebê-lo de forma demasiado estreita. O interesse na inovação aberta, por exemplo, é um lembrete dos ganhos que podem ser aproveitados ao se abrir a organização ao mundo exterior. É claro que essa abertura ao mundo exterior também implica em riscos.

Fonte: Adaptado (e ampliado) com permissão de Vijay Govindarajan and Anil K. Gupta, *The Quest for Global Dominance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), 129-136.

cutivos sênior em um hotel de luxo em Frankfurt. Ele começou sua apresentação às oito da manhã e falou sem parar por sete horas sobre a necessidade de “transformar a Samsung em uma verdadeira empresa de nível mundial” sem ir uma vez sequer ao banheiro, segundo um participante, culminando com uma chamada a “mudar tudo, com exceção da família de cada um”. Depois de terminar, ele disse que os participantes ficassem em Frankfurt por uma semana como forma de expô-los ao mundo exterior. Ele também levou toda a alta administração em outras viagens, como a Los Angeles “para mostrar-lhes que nossa posição atual era muito inferior ao que imaginávamos”. O simbolismo dessas iniciativas foi sustentado por uma ênfase sólida em qualidade – e em inovação – em lugar de quantidade, o que a tornaria mais semelhante à Sony. A Samsung reestruturou sua carteira para se retirar de negócios decadentes e triplicou a porcentagem de produção no exterior para 60% do total de 2000, por meio de um programa que envolvia regionalização, bem como importantes aquisições e investimentos estratégicos.

Mais de uma década depois, essa reunião de Frankfurt ainda é lembrada como algo que desencadeou uma transformação cultural. A Samsung, junto com importantes *Jaebol*<sup>5</sup> coreanos, não somente sobreviveu à crise financeira da Ásia, como também chegou a mais do dobro da capitalização de mercado da Sony e superou a empresa japonesa, bem como a Philips e a Panasonic, da Matsushita, como marca mais valiosa do mundo no setor de eletrônicos de con-

<sup>5</sup> N. de R.: Grupos de grandes conglomerados sul-coreanos.

sumo.<sup>48</sup> O exemplo também nos lembra de que cultivar uma postura aberta e o conhecimento de diversos mercados e culturas tem a ver com o coração, assim como com a cabeça.

## Conclusões

O quadro “Generalizações globais” resume as conclusões específicas deste capítulo. Mais amplamente, fica claro que a adaptação engloba uma série de enfoques diferentes, todos os quais devem ser pensados, em lugar de ser um processo mecânico e lógico. A boa notícia é que uma perspectiva abrangente sobre adaptação amplia em muito o espaço disponível para se ajustar às diferenças. A má notícia é que, mesmo com total exploração das possibilidades relacionadas a ela, a adaptação, como estratégia para lidar com a semiglobalização, sofre de dois conjuntos distintos de limitações. Em primeiro lugar, supor que as decisões centralizadas são tomadas em nível global e as descentralizadas em nível local não leva em conta os mecanismos de agregação internacional que operam em níveis intermediários em relação ao país e ao mundo. Segundo, as estratégias de adaptação, por definição, praticamente tratam as diferenças entre países como limites a ser enfrentados e, assim, ignoram as possibilidades de capitalizar a partir deles. Os dois tipos de estratégias genéricas para lidar com a semiglobalização que são discutidos a seguir, a agregação e a arbitragem, visam explicitamente a essas duas limitações das estratégias de adaptação.

---

### Generalizações globais

1. Poucas empresas conseguem operar de forma totalmente localizada ou totalmente padronizada além-fronteiras.
  2. Há muitas alavancas (e subalavancas) para adaptação intermediárias aos extremos de localismo e padronização: variação, foco, externalização, *design* e inovação.
  3. É possível adaptar-se demais ou de menos, embora a segunda forma seja menos comum.
  4. As características do setor têm muita influência no grau ideal de adaptação, que pode aumentar ou diminuir com o decorrer do tempo.
  5. Alterar o atual grau de adaptação pode demandar muito tempo.
  6. A mudança é ajudada por uma mentalidade flexível, realista e aberta, e pode demandar um grande impulso organizacional.
  7. A maioria das empresas tem muito espaço para melhorar a forma como se adaptam.
  8. As decisões sobre adaptação não podem ser tomadas de forma independente das decisões sobre agregação ou arbitragem.
-