

# Agregação

## Superando Diferenças

*Nossa intenção é continuar avançando rumo à globalização...  
através da melhoria do localismo e da independência  
de nossas operações em cada região.*

—Fujio Cho, Toyota, 2003

O Capítulo 4 tratou da primeira de nossas estratégias AAA para lidar com a distância e com a internacionalização com sucesso: a adaptação para se ajustar às diferenças. Este capítulo trata do segundo dos três As, a *agregação* para superar as diferenças. A agregação é o uso de vários dispositivos de agrupamento para criar economias de escala maiores do que a adaptação país por país pode proporcionar.

Agregação significa inventar e implementar mecanismos internacionais que operem em níveis situados em algum ponto entre um país e o mundo todo e, geralmente, envolve níveis intermediários dentro da empresa, em lugar de apenas seus diretores e os habitantes locais. Pense na agregação como algo que demanda muito das fileiras superior-intermediárias da organização. O objetivo é explorar mais agressivamente as semelhanças entre países do que fazem as estratégias de adaptação tradicionais, mas menos do que faria uma padronização completa. A base fundamental é a idéia, sublinhada no Capítulo 2, de diferenças nas diferenças: há muito a ser ganho agrupando-se idéias de forma que as diferenças internas a cada grupo sejam mínimas comparadas com as diferenças entre os grupos.

Embora este capítulo venha a discutir os muitos tipos diferentes de estratégias de agregação, sua principal abordagem, em contraste com o Capítulo 4, que enfatizou a variedade, é ir mais fundo em um tipo de estratégia de agregação por região geográfica (a dimensão G da estrutura CAGE). O capítulo começa explicando por que a regionalização é particularmente saliente em um contexto internacional, e depois examina uma série de diferentes estratégias regionais, tomando a Toyota como exemplo principal, antes de se voltar a uma discussão mais ampla de distintas bases de agregação e dos desafios que surgem para administrá-las.

## A realidade das regiões

O discurso mais comum para a regionalização tem sido que, desde que a globalização se posterga, a estratégia em nível regional é mais importante do que nunca.<sup>1</sup> Mas isso marginaliza a regionalização ao tratá-la como uma segunda alternativa à globalização. Na verdade, as regiões geográficas não foram submersas pela maré crescente da globalização, e se pode dizer que elas têm maior importância. Examinemos alguns dados, a começar pelo comércio.

A Figura 5-1 mostra como o comércio entre regiões evoluiu desde 1958 como porcentagem do comércio internacional total. Por exemplo, naquele ano, cerca de 35% do comércio na Ásia e na Oceania aconteceu entre países daquela região geográfica. Em 2003, a proporção foi de mais de 54%, o que, por coincidência, também

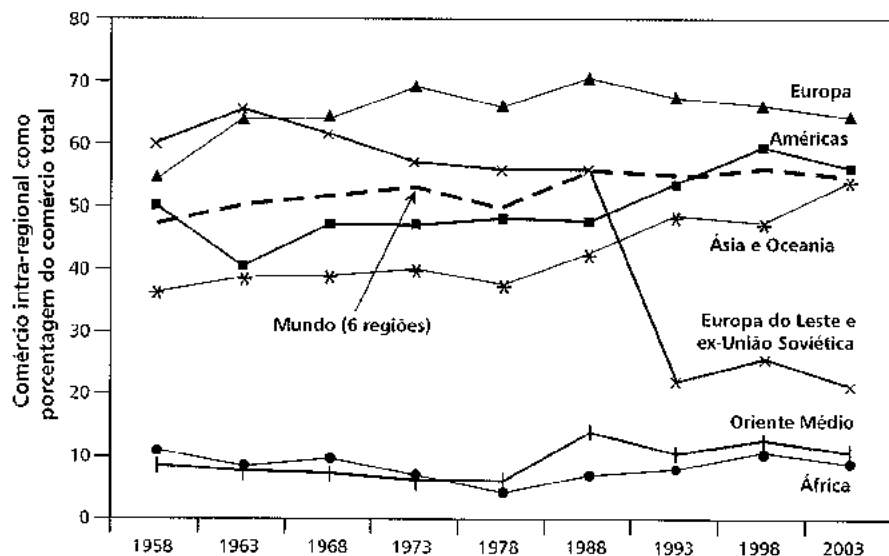


FIGURA 5-1 Comércio intra-regional, 1958-2003.

Fonte: Nações Unidas. Anuários de Estatísticas sobre Comércio Internacional

foi a proporção do comércio intra-regional médio em todas as regiões. A única redução importante aconteceu no Leste Europeu, mas isso se explica pelo colapso do comunismo. Em outras palavras, os dados da Figura 5-1 indicam que, no pós-guerra, geralmente se considerado um período de globalização galopante, o comércio intra-regional teve mais influência do que o inter-regional nos grandes aumentos no comércio internacional. A Figura 5-1 também lança dúvidas sobre a hipótese de que o comércio intra-regional seja um pouco inferior ou menos indicativo de envolvimento verdadeiramente valioso na economia internacional do que o inter-regional: baixos níveis de comércio intra-regional, ou seja, níveis altos ou subitamente crescentes de comércio inter-regional, geralmente são associados a baixo desempenho econômico em uma região (compare as economias de transição da África, do Oriente Médio e do Leste Europeu).

A regionalização é evidente não apenas no comércio, mas também em outros mercados da atividade econômica internacional. Dessa forma, o investimento estrangeiro direto (IED), embora obviamente menos regionalizado do que o comércio, porque relaxa algumas das barreiras geográficas às quais este está sujeito, também apresenta uma significativa regionalização. Dados da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento em nível de país mostram que, para as duas dúzias de países que respondem por aplicar cerca de 90% do IED total do mundo, a fatia média de IED intra-regional no total foi de 52% em 2002.<sup>2</sup>

Os dados em nível de empresa apontam na mesma direção. Entre empresas dos Estados Unidos que operam em apenas um país estrangeiro, há uma chance de 60% de que esse país seja o Canadá;<sup>3</sup> o México também exerce uma atração desproporcional sobre as empresas norte-americanas e, enquanto esses dados cobrem todas as empresas dos Estados Unidos com operações no exterior, até mesmo as maiores multinacionais apresentam uma tendência regional marcada. Uma análise feita por Alan Rugman e Alain Verbeke mostra que, das 366 maiores empresas globais entre as 500 maiores da revista *Fortune* para as quais havia dados disponíveis, 88% derivavam pelo menos 50% de suas vendas em 2001 de suas regiões de origem, com a fatia de vendas correspondente a essas regiões ficando, em média, em 80% para esse subgrupo.<sup>4</sup> Por outro lado, apenas 2% de sua amostra, ou seja, nove empresas, tiveram vendas de 20% ou mais em cada uma das regiões "triade" da América do Norte, Europa e Ásia, embora essa proporção pareça sensível aos pontos de corte utilizados.<sup>5</sup>

E mesmo quando as empresas têm uma presença importante em mais de uma região, as interações competitivas costumam ter foco regional. Voltemos ao setor de eletrodomésticos. Os dois maiores atores, Whirlpool e Electrolux, eram ambos birregionais, no sentido de que a América do Norte e a Europa respondiam por 20% ou mais de suas vendas (até que a aquisição da Maytag pela Whirlpool reduziu a fatia européia de seu total abaixo desse patamar). Mas a concorrência entre elas aconteceu e foi gerenciada em grande parte em nível regional. E a importância da regionalização nesse setor é destacada ainda mais

pela capacidade da Indesit e da Arçelik, duas das mais lucrativas concorrentes, entre as dez principais e as que crescem mais rapidamente, de atingir esse desempenho apesar – poder-se-ia dizer por causa – de seu foco em uma única região. Em outras palavras, as posições de muita força costumam ser construídas em nível regional.

Eu poderia continuar citando outros mercados de regionalização. Embora seja difícil de apresentar dados concretos, os especialistas concordam em que o tráfego na Internet tem se tornado cada vez mais regionalizado nos últimos anos com a diminuição da importância dos Estados Unidos como centro de comutação inter-regional.

A extensão, a persistência e, em alguns casos, a regionalização cada vez maior da atividade internacional refletem a importância continuada da proximidade geográfica e da proximidade em termos das outras dimensões CAGE: a cultural, a administrativa e, em certa medida, a econômica. Esses fatores estão relacionados: países relativamente próximos em termos geográficos têm probabilidades de compartilhar fatores comuns em outras dimensões. E mais, esses fatores em comum têm se intensificado em alguns aspectos nas últimas décadas, em função dos acordos de livre comércio, tratados fiscais e outras preferências regionais, e mesmo a unificação monetária, com o NAFTA e a União Européia oferecendo os dois exemplos mais evidentes. E, ironicamente, algumas das diferenças entre países dentro de uma região se combinam com suas semelhanças para expandir a fatia regional da atividade econômica. Sendo assim, a Whirlpool é um exemplo de um padrão que se aplica a empresas dos Estados Unidos em muitos setores da economia: aproximar suas instalações de produção (*nearshoring*), trazendo-as para o México, arbitrando assim sobre diferenças econômicas entre os dois países, ao mesmo tempo em que retêm as vantagens das proximidades geográfica e administrativa e as semelhanças, das quais países mais distantes, como a China, não desfrutam. Igualmente, muitas empresas da Europa Ocidental preferem aproximar a produção, trazendo-a para o Leste Europeu. Os capítulos posteriores discutirão essas ações de agregação-mais-arbitragem detalhadamente.

## Regionalização na Toyota

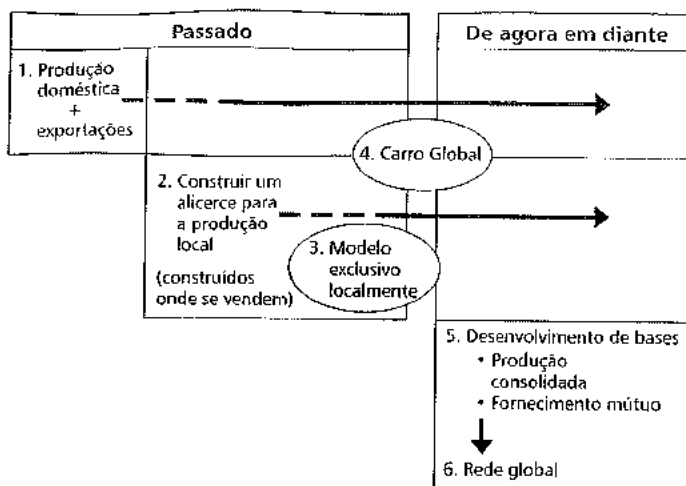
Embora os dados e os exemplos na seção anterior reforcem a idéia de que a regionalização é uma das manifestações mais claras da semiglobalização, ainda podem ter deixado a impressão de que ela é apenas uma versão diluída dessa globalização. O melhor para dissipar essa noção é examinar o exemplo da Toyota, um peso-pesado global que assumiu a regionalização como um dos alicerces de sua estratégia para competir além-fronteiras.

A Toyota ultrapassou a General Motors como maior fabricante de automóveis do mundo em 2007 e tem uma distribuição de receitas altamente regionalizada (birregional), mesmo pelos padrões da lista *Fortune Global 500*. A empresa, no entanto, adotou um conjunto muito sofisticado de iniciativas estratégicas em nível

regional. A discussão será organizada segundo o resumo feito pela própria Toyota de sua evolução (Figura 5-2).

- A Fase 1 durou os primeiros 50 anos da empresa na indústria automobilística e tinha uma base de produção (no Japão). Ainda em 1985, a produção no exterior respondia por menos de 5% do total. Esse número atingiu quase 15% em 1990, quase 30% em 1995 e 46% em 2006 – uma mudança fundamental que levou a alterações na ênfase regional.
- A Fase 2, na década de 1980, testemunhou o primeiro IED importante da Toyota, especialmente nos Estados Unidos, onde as vendas de carros japoneses haviam disparado, assim como as políticas e os sentimentos protecionistas. Fabricar mais carros onde eles eram vendidos reduziu a probabilidade de mais restrições a importações e minimizava as perdas potenciais se essas restrições fossem materializadas.
- A Fase 3 começou na década de 90 e envolveu a criação de bases ou centros para regiões individuais, para melhorar o baixo desempenho, ao mesmo tempo em que reduzia a dependência do Japão. A produção inicial de um número limitado de alguns modelos localmente exclusivos – tradicionalmente um tabu na Toyota – sinalizava a seriedade da empresa em relação a construir organizações mais completas e capazes em cada uma de suas regiões.
- A Fase 4 coincide com a Fase 3 e assistiu a (mais) promoção dos carros globais – o Corolla, Camry, Yaris e a Hilux – com aspectos comuns importantes entre regiões para compartilhar os custos fixos de desenvolvimento e engenharia. Ao mesmo tempo, a Toyota reduziu sua quantidade de principais plataformas de produção, de 11 para seis.
- A Fase 5 envolve a consolidação e a especialização por região, com algumas plantas ou regiões recebendo mandatos quase globais. Dessa forma, o projeto de caminhonete global da Toyota canaliza motores e transmissões manuais comuns de fábricas da Ásia para quatro bases de montagem nesse continente e na América Latina e na África, e dali para quase todos os principais mercados do mundo. (A exceção é o caso dos Estados Unidos, onde as caminhonetes tendem a ser maiores.)
- A Fase 6, criação de uma rede global, envolverá tentativas ainda mais amplas de otimizar a produção e a oferta globais. Segundo o presidente Fujio Cho, a rede será organizada com base nas regiões porque a Toyota espera acordos de livre comércio *dentro* das Américas, da Europa e do Leste da Ásia, mas não *entre* essas regiões.<sup>6</sup>

O caso da Toyota é um ponto de referência particularmente útil porque sua evolução, especialmente desde a década de 80, ilustra todo o conjunto de estratégias regionais que são apresentadas na próxima seção



**FIGURA 5-2** A estrutura de produção passada e futura da Toyota (em 2004).

Fonte: Apresentação aos investidores da Toyota, setembro de 2004.

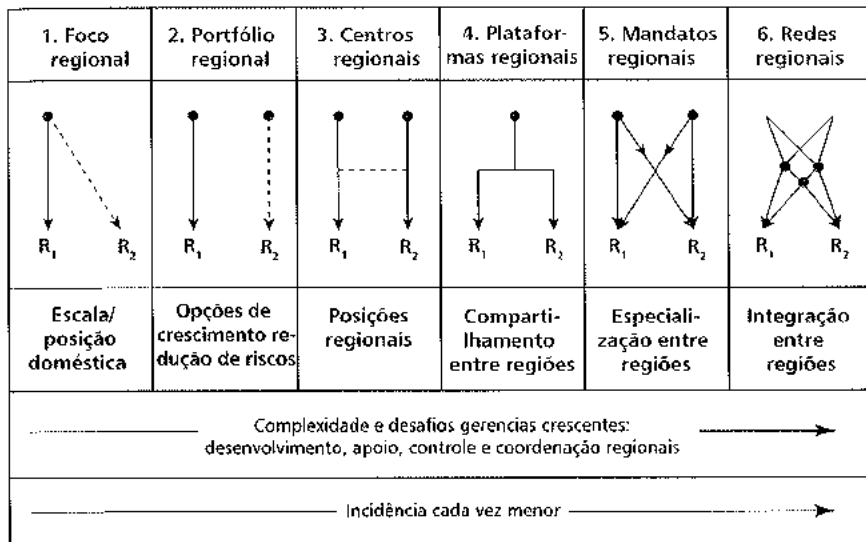
Observação: os números foram somados para diferenciar as fases, mas, fora isso, o texto e o layout não foram modificados em relação a um slide de uma apresentação da Toyota.

## Arquétipos de estratégias regionais

A Figura 5-3 resume as seis estratégias regionais sugeridas pelas seis fases da evolução da Toyota, junto com os imperativos estratégicos básicos geralmente associados a cada uma delas. Observe que o foco dos quadros 1 a 3 é intra-regional, em certo sentido, ao passo que os quadros 4 a 6 têm caráter mais inter-regional. Os quadros representam abordagens progressivamente mais completas e menos comuns para lidar com fronteiras regionais. Sendo assim, a Toyota é realmente incomum em termos de sua progressão do quadro 1 ao 6, mas os aplausos para o que ela se tornou (a maior fabricante de carros do mundo, enquanto ganhava dinheiro no processo!) não devem ocultar o fato de que não existe uma ordem natural de progressão através desses arquétipos de estratégia regional. Diferentes estratégias regionais são adequadas a diferentes negócios se o que estiver sendo maximizado for o valor e não a complexidade. O resto desta seção discute os objetivos e as limitações de cada estratégia, usando exemplos para destacar o leque de opções que elas acarretam.

### 1. Foco regional ou no país de origem

Ainda que já tenhamos discutido o foco, vale a pena voltar a sublinhar esta questão em dimensões geográficas ou regionais, porque praticamente todas as empresas começam por essa posição, com exceção das muito poucas que “nascem globais.”



**FIGURA 5-3** Estratégias regionais.

Observação: O círculo cheio (\*) pode ser interpretado como tipos distintos de produtos; R1 e R2 representam duas regiões.

muitas vezes nas áreas de alta tecnologia (por exemplo, Logitech e Checkpoint). É aí que ainda residem quase 90% das que constam da lista *Fortune Global 500*, em termos da definição baseada em receita apresentada anteriormente. Muitas das empresas que *sairam* dessa posição, como a Toyota, permaneceram com foco regional ou doméstico por longos períodos e algumas acabam voltando a esse foco regional, muitas vezes como parte de um processo de desglobalização: por exemplo, a Whirlpool no setor de eletrodomésticos ou a Bayer em produtos farmacêuticos.

Para outras empresas, o foco regional não é uma questão de falhas nem de arrendimento, e sim a estratégia desejada para o longo prazo. Portanto, no setor altamente globalizado de *chips* de memória (DRAM), a Samsung vende em todo o mundo (na verdade, ela tem uma das distribuições mundiais de vendas mais equilibradas entre as grandes empresas), mas considera a localização conjunta da maioria da pesquisa e desenvolvimento em torno de um local principal na Coreia do Sul como uma vantagem competitiva fundamental. Dado o baixo custo de transporte em relação ao valor do produto, a concentração global, que permite rápidas interações e iteração entre pesquisa e desenvolvimento e produção, domina a dispersão geográfica.

Em uma linha um pouco diferente, a Zara, a rede de roupas de moda de baixo custo, faz o *design* e produz itens sensíveis à moda perto de seu centro de fabricação e logístico no noroeste da Espanha e transporta essas mercadorias de caminhão para

mercados da Europa Ocidental dentro de duas a quatro semanas desde a realização do *design*. O maior apelo ou resposta rápida aos clientes ou a menor incidência de remarcações reduzindo preços tem sido, até agora, mais do que suficiente para compensar os custos extras de fabricar na Europa em vez de na Ásia, pelo menos para os mercados da Europa Ocidental. Mas a "moda rápida" não viaja bem do centro espanhol para outras regiões, porque os custos de transporte aéreo necessários para uma resposta rápida comprometem o posicionamento de baixo custo buscado na Europa.

Os exemplos da Samsung e da Zara ilustram diferentes condições nas quais o foco no país de origem ou regional pode se mostrar interessante: quando as economias de escala global são fortes o suficiente para permitir centralização de, pelo menos algumas atividades em uma região ou local, ou quando as principais economias de escala operam em nível regional em lugar de local ou global. Um foco regional-regional como o da Zara também é preferível em relação a um foco regional-global como o da Samsung em várias circunstâncias específicas, incluindo as seguintes:

- Um mercado de origem ou regional particularmente lucrativo (por exemplo, eletrodomésticos nos Estados Unidos para a Whirlpool), embora isso tenha probabilidades de atrair novos participantes de outras regiões (por exemplo, a Haier).
- Uma necessidade de conhecimento local profundo que reduz a amplitude de eficiência (por exemplo, o foco da Li & Fung's na Ásia ao estabelecer e gerenciar redes internacionais de fornecedores para varejistas).
- Uma elevada sensibilidade regional a mecanismos de livre comércio e preferências regionais (por exemplo, no setor de automóveis, dada a quantidade de acordos bilaterais sobre peças e veículos).
- Outros fatores que efetivamente fazem ruir a distância *dentro* das regiões, em relação às distâncias *entre* elas (por exemplo, redes energéticas regionais).

Muitos dos riscos associados ao foco no local de origem ou regional estão ligados ao desgaste dessas condições que fundamentam sua viabilidade em relação a estratégias globalmente padronizadas. Conceitualmente, também há risco de se ser superado por estratégias de foco mais local. Isso geralmente não é um problema no país de origem, tendendo a vir à tona em outros países, geralmente na forma de debates sobre o quanto o país de origem deve dominar a formulação de estratégia para a região.

Por fim, quem tem foco regional, também pode acabar ficando sem espaço para crescer ou não conseguir resguardar-se do risco adequadamente. O crescimento dentro da Europa está passando a ser um problema para a Zara, e a falta de resguardo com relação ao risco já surgiu como uma importante preocupação porque, a partir de 2006, o declínio do dólar em relação ao euro inflou os custos de produção da empresa na Europa, em relação aos concorrentes que se baseiam mais nas importações da Ásia, que têm o dólar como referência.



## 2. Portfólio regional

O quadro 2 – o portfólio regional – comporta estratégias que envolvem operação mais ampla fora de uma região única. Quando visam a passar do quadro 1 ao quadro 2, as empresas geralmente citam as opções de crescimento e a redução de risco (em outras palavras, evitar os problemas enfrentados pela Zara). Entre os estímulos específicos para avançar nessa direção estão um crescimento mais rápido em regiões fora da origem, posições importantes no país de origem que geram um fluxo de caixa significativo, necessidades de investimento local para acessar mercados estrangeiros (a história do início do IED por parte da Toyota, em certo sentido) e a oportunidade de “fazer a média” entre choques, ciclos e assim por diante, entre regiões.

Embora essa ampliação geográfica possa assumir várias formas, incluindo a dispersão total, as ações mais coerentes geralmente visam construir uma presença em determinadas regiões ou sub-regiões. Mesmo que os recursos necessários estejam disponíveis, isso pode facilmente levar uma década ou mais, como ilustrado pela construção do crescimento da Toyota na América do Norte, que começou com a *joint venture* New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) com a General Motors no início da década de 80. Lembremo-nos, também, que a Toyota possuía uma vantagem competitiva crucial: seu Sistema de Produção Toyota, que ela “simplesmente” tinha que transportar para fora do Japão. Para um fabricante de automóveis que não tivesse esse tipo de vantagem, construir uma presença significativa em uma nova região poderia levar muito mais tempo.

Verificam-se tempos mais longos nos casos mais puros de gerenciamento de carteira, que envolvem a montagem de uma presença regional por meio de aquisições em lugar de crescimento orgânico. O crescimento da GE na Europa é um exemplo. Ao dar início à globalização da empresa no final dos anos 80, seu diretor executivo Jack Welch visou à expansão na Europa em particular e acelerou o processo dando a um consultor de confiança, Nani Beccalli, amplo espaço para fazer negócios. Em muito como resultado dessas aquisições, em 2000 a GE já havia elevado suas receitas na Europa para metade de suas receitas totais fora dos Estados Unidos.

Mas o aumento de receitas está longe de resumir a história toda. O sucessor de Welch, Jeffrey Immelt, apresentou um diagnóstico complicado: “A Europa é um grande foco para mim,” admitiu alguns anos atrás, “basicamente porque acho que nossa atuação no continente é ruim hoje em dia”. O que explica o mau desempenho? A GE escolheu levar seus negócios na Europa como operações autônomas que se reportavam, através de suas estruturas empresariais, à sede global, localizada nos Estados Unidos, supostamente dirigida por “líderes globais,” muitos dos quais eram norte-americanos que nunca haviam morado ou trabalhado fora dos Estados Unidos. Nesse meio-tempo, a maioria dos concorrentes mais difíceis que a GE tinha em seus negócios não-financeiros eram europeus, conheciam seu terreno e estavam preparados para competir nele de forma eficaz.

Após a União Européia bloquear suas tentativas de se fundir com a Honeywell, a GE sentiu a necessidade de desenvolver uma aparência mais européia e estabelecer uma presença significativa em Bruxelas. A empresa também decidiu dedicar mais estrutura e recursos ao continente, especialmente como forma de atrair, desenvolver e manter os melhores funcionários europeus. Como resultado, finalmente avançou para além de uma carteira regional, estabelecendo uma estrutura de sede regional na Europa em 2001 – organizada em torno de um novo posto de diretor executivo da GE Europa – seguida em 2003 por uma organização semelhante na Ásia. Jeff Immelt descreve as equipes regionais como os agentes fundamentais da mudança nas várias iniciativas de globalização da empresa.

As novas sedes regionais da GE marcam uma transição da postura baseada em carteira regional para uma visão minimalista da estratégia, baseada em centros regionais, que será tratada mais profundamente na sessão seguinte. Porém, a lição neste caso é que a estratégia de carteira regional da GE persistiu por muito tempo, apesar do baixo desempenho da empresa na Europa e de ela ser uma empresa muito bem administrada.

Em termos mais gerais, as estratégias de carteira regional tendem a migrar alguma alocação de recursos e papéis de monitoramento das sedes da empresa a entidades regionais. À parte dessa migração, contudo, oferecem poucas oportunidades para que as considerações regionais influenciem o que acontece no trabalho concreto naquele nível local.

### 3. Centros regionais

Uma alternativa mais atrativa para agregar valor em nível regional foi formulada por Kenichi Ohmae em sua idéia de estratégia de “tríade,” ou seja, a construção de bases ou centros regionais que oferecem uma série de recursos ou serviços compartilhados às operações locais (em países). A lógica é que esses centros podem – em função de sua granulosidade, ou aumentando os retornos sobre escala, ou de circunstâncias externas – ser difíceis de justificar em qualquer país isolado, mas ainda valer à pena de se investir dentro de uma perspectiva internacional. Embora um único ou alguns locais muitas vezes ofereçam esses recursos e serviços compartilhados, em alguns casos, o centro pode ser virtual.

As estratégias baseadas em centros regionais em sua forma pura, ou seja, as que se concentram apenas na posição regional, representam uma versão estruturada multirregional das estratégias de foco regional discutidas no quadro 1 da Figura 5-3. Por exemplo, se a Zara fosse acrescentar um segundo centro na Ásia, passaria de ser uma empresa com foco regional para uma que atua como centro multirregional. Portanto, algumas das condições que favorecem um foco regional também favorecem os centros regionais: (1) economias de escala em nível regional, (2) fatores que efetivamente anulam a distância dentro de regiões em relação às distâncias entre elas e (3) outras condições que levam a batalhas para construir posição em nível

gional. A diferença é que com mais de uma região, as considerações de heterogeneidade inter-regional também entram em jogo. Quanto mais as regiões diferem em seus requisitos, mais frágil será o argumento em defesa de que as entidades múltiplas de foco regional dentro dessa empresa compartilhem recursos e serviços.

Uma sede regional pode ser considerada como uma versão minimalista de um centro regional, mas seu impacto geralmente se limita a funções de suporte, com poucas conexões com atividades operacionais. Assim, embora haja um presidente para a Ásia dentro da Wal-Mart Internacional, ele cumpre uma função de comunicação e acompanhamento, mas, fora isso, parece exercer influência apenas limitada na estratégia ou alocação de recursos.

Um exemplo de um centro regional poderoso e que cumpre operações e funções operacionais é a Dell.<sup>7</sup> A empresa vende computadores pessoais relativamente padronizados em todo o mundo (com algumas adaptações em função de variações em protocolos de comunicação, energia, etc.), usando um modelo empresarial que se baseia em capacidades operacionais singulares para fabricar sob demanda e evitar armazéns locais à distribuição. Ao ascender à liderança do negócio de PCs na América do Norte, a Dell alterou sua estratégia para também obter liderança em outras regiões – as Américas, a Ásia-Pacífico e o Japão e a Europa – em parte sintonizando suas principais contas globais (corporativas), que variam menos do que seus negócios ao consumidor em todo o mundo.

As operações regionais da Dell ainda estão em níveis diferentes de desenvolvimento. A América do Norte está muito à frente, com a Europa (especialmente em áreas de fala inglesa que foram visadas antes) como a próxima a ser desenvolvida, seguida de Ásia e, depois América do Sul. Dito isso, cada uma das regiões se desenvolveu em linhas semelhantes, com sua própria estrutura, incluindo sede local, fabricação, *marketing* e TI. A fabricação, em particular, teve centros organizados em torno de instalações de montagem que foram acrescentadas na Irlanda (1990), Malásia (1996), China (1998) e Brasil (1998). As localizações dos centros se concentram em servir mercados regionais com tempos de resposta curtos. Sendo assim, o Brasil, está localizado longe das concentrações brasileiras estabelecidas, mas se situa a meio-caminho entre São Paulo e Buenos Aires, as duas maiores cidades da América Latina.

A proximidade de fornecedores e consumidores tem sido fundamental na implementação de suas estratégias porque, com o desmembramento das cadeias de fornecimento na indústria de PCs, os custos de logística muitas vezes passam do custo agregado por meio de operações de fabricação específicas. Como resultado disso, os centros também apresentam uma concentração de fornecedores locais, bem como de centros de oferta logística onde fornecedores globais mantêm peças (à sua própria custa) até que o sistema de fabricação da Dell, a partir de pedido, solicite (Figura 5-4). Esses itens permitem que o sistema de produção encomende na quantidade estimada em 70% de seus componentes de fornecedores da Ásia, apesar de serem geograficamente dispersos. Essa abordagem ao gerenciamento de

## Os usos e limites das sedes regionais

Pesquisadores e profissionais já prestaram muita atenção às idas e vindas das sedes regionais.<sup>8</sup> Elas merecem essa atenção porque podem cumprir propósitos importantes se forem bem pensadas e estiverem bem situadas. Portanto, Philippe Lasserre, da INSEAD, desenvolveu uma lista de funções das sedes regionais, incluindo reconhecimento (desenvolvimento de negócios), estimulação estratégica (ajudar as subunidades organizacionais a entender e lidar com o ambiente regional), sinalizar o compromisso com uma região (para públicos internos e externos), coordenação (garantir a exploração de sinergias e a busca de políticas coerentes em toda a região) e combinar recursos (para aproveitar as economias de escala regionais).<sup>9</sup>

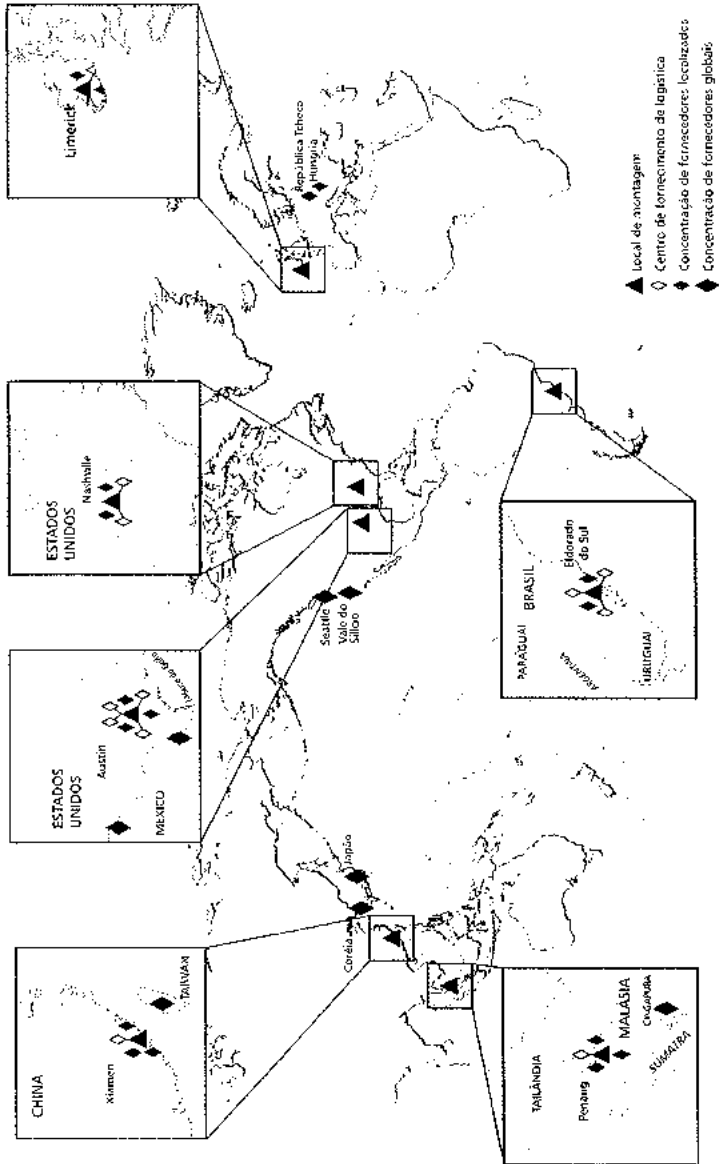
Lasserre também propôs uma tipologia de sedes regionais com base nas funções que cumprem nas estratégias das multinacionais: *iniciadoras*, que enfatizam a estimulação estratégica e a coordenação para dar suporte a operações locais; *facilitadoras*, que combinam integração, estimulação estratégica e sinalização; *coordenadoras*, que se concentram nas sinergias estratégicas e operacionais; e *administradoras*, que tratam de funções de apoio, como administração, taxaço e finanças.<sup>10</sup> O trabalho de Michael Enright sobre sedes na região da Ásia-Pacífico fornece algum suporte empírico para essa tipologia.<sup>11</sup>

Todavia, concentrar-se no papel das sedes regionais na estratégia regional é como se concentrar na maleta em lugar de seu conteúdo. Sem uma idéia concreta de como uma cobertura regional deve agregar valor, é impossível especificar os requisitos de coordenação em nível regional, muito menos se uma sede regional é capaz de cumpri-los. Na pior das hipóteses, a sede regional se torna um substituto para a reflexão sobre a estratégia regional da empresa. Expresso de maneira mais positiva, uma empresa com poucas sedes regionais, ou nenhuma delas, ainda pode usar as regiões como importantes tijolos na construção de sua estratégia geral.

Para exemplificar, voltemos ao caso da Toyota. Com uma perspectiva baseada em sedes regionais, pode-se compreender o estabelecimento da empresa na América do Norte em 1996, da Toyota Motor Europe em 2002 e, talvez, de seu centro sub-regional no sudeste da Ásia, mas provavelmente não muito mais do que isso. Nesse sentido, as sedes regionais são uma base inadequada para se caracterizar as estratégias regionais.

relações globais na cadeia de fornecimento e na logística chegou a atrair a atenção da Toyota, para não falar dos concorrentes diretos da Dell, fabricantes de PCs (que imitaram seus elementos, reduzindo a vantagem da empresa).

Os centros regionais, assim como a maioria das estratégias regionais, têm que ser avaliados em relação a abordagens que são mais localizadas e mais padronizadas. (Em outras palavras, predadores locais e globais poderiam atacar uma estrutura desse tipo.) Como a estratégia da Dell não visa o mercado de PCs de muito baixo custo, que está sob controle de concorrentes locais voltados a esse segmento, ela abriu mão de seus objetivos de liderança no mercado chinês, onde os clientes



**FIGURA 5-4** Centros regionais de fabricação da Dell, 2001.

Fonte: Gary Fields, *Territories of Profit* (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2004), 212.

também são ensinados a demandar mais de uma relação com um fornecedor. A ameaça de abordagens ainda mais padronizadas, em contraste, é limitada. Na verdade, os problemas recentes e amplamente divulgados da empresa vêm mais de dificuldades gerenciais derivadas de redução no crescimento geral da demanda até problemas com serviço.

As estratégias baseadas em centros regionais que *têm* mais capacidade de resposta à variação inter-regional correm o risco de agregar muito custo ou sacrificar muitas oportunidades para compartilhar custos entre regiões.<sup>12</sup> Aproveitar o compartilhamento dessas oportunidades é a preocupação central das estratégias de plataforma regional examinadas a seguir.

#### 4. Plataformas regionais

Os centros regionais, como vimos, espalham os custos fixos entre países dentro de uma região. As plataformas regionais, por sua vez, espalham os custos entre regiões e poderiam, portanto, ser descritas também como “plataformas inter-regionais”. O estabelecimento de plataformas costuma ser enfatizado para atividades de produção que produzem economias de escala e escopo se coordenados entre regiões. Dessa forma, a maioria dos grandes fabricantes de automóveis está tentando, como a Toyota, reduzir o número de plataformas básicas que oferecem em todo o mundo para atingir maiores economias de escala em termos de custos de *design*, engenharia, administração, compras e operações. O objetivo não é reduzir a *quantidade de variedade de produtos em oferta*, mas, em vez disso, *oferecer variedade com maior eficiência de custos* através da construção local de customização sobre plataformas comuns explicitamente projetadas para adaptabilidade dentro dessas linhas. Observe, também, que as plataformas funcionaram melhor para esse setor do que para o de eletrodomésticos por causa da intensidade muito maior de capital e de pesquisa e desenvolvimento associada a economias de escala na fabricação de carros. (As indústrias de automóveis responderam por quatro dos seis maiores gastadores em todo o mundo em pesquisa e desenvolvimento em 2005-2006, por exemplo.)<sup>13</sup>

Vale a pena acrescentar que, apesar de uma agressiva estratégia de estabelecimento de plataformas, iniciativas como a da Toyota ainda têm que parar muito antes da padronização global na indústria automobilística. Como indica Sir Nick Scheele, ex-diretor de operações da Ford: “A maior barreira isolada à globalização [na indústria automobilística] ... é o custo relativamente baixo de combustível para motores nos Estados Unidos. Há uma enorme disparidade entre os Estados Unidos e basicamente o resto do mundo, e isso cria uma outra disparidade em algumas das mais fundamentais características dos veículos: tamanho e potência”.<sup>14</sup>

O subtexto, neste caso, é que a Ford deu um tremendo passo em falso em meados da década de 90 – o programa Ford 2000 – que ilustra o principal risco inerente às estratégias de estabelecimento de plataformas: elas podem levar a padronização

longe demais, à custa de uma variação necessária no mercado local.<sup>15</sup> O Ford 2000 foi uma iniciativa de integração muito ambiciosa desenvolvida para combinar as regiões da empresa, principalmente a América do Norte e a Europa, em uma operação global. (Um analista a descreveu como a maior fusão empresarial da história, até aquele momento.) A tentativa da Ford de reduzir duplicações entre a América do Norte e a Europa criou um enorme tumulto interno e causou muita destruição na operação europeia da empresa. O programa sacrificou capacidades de desenvolvimento local de produtos e forçou produtos com perfil não-atrativo em um mercado não-receptivo. O resultado? Quase US\$ 3 bilhões em perdas na Europa em 2000, bem como uma queda na fatia de mercado da empresa no continente, de 12% para 9%.

Esses riscos têm mais relevância, dados os impulsos centralizadores de muitas sedes empresariais. (Alguns gestores, especialmente os que estão na linha de frente, podem dizer que falar assim é subestimar o problema.) Uma tendência à centralização reforça os riscos de padronização excessiva das plataformas entre as regiões.

## 5. Mandatos regionais

Os mandatos regionais também poderiam ser descritos como inter-regionais, porque envolvem conceder mandatos mais amplos a certas regiões para que forneçam determinados produtos ou cumpram determinados papéis organizacionais, com vistas a aproveitar economias de *especialização* bem como de escala. Os mandatos que a Toyota deu a várias fábricas da Ásia para fornecer motores e câmbios manuais para seu projeto de caminhonete global (ou seja, de fora dos Estados Unidos) foram citados anteriormente como exemplo, e há muito outros. Sendo assim, a Whirlpool mundial irá encomendar o fornecimento da maioria de seus eletrodomésticos pequenos da Índia, o que é mais fácil de fazer do que no caso dos grandes, em função das relações de valor com peso e quantidade mais elevadas dos primeiros. E uma série de empresas globais está em processo de ampliar os mandatos de suas operações de produção na China. Mais uma vez, o alcance de muitos desses mandatos geralmente se amplia com a "padronizabilidade" do produto em todo o mundo, mesmo que envolvam o uso dirigido de recursos em níveis regional, nacional ou local.

Mandatos (inter)regionais também aparecem em áreas que vão além do desenvolvimento de produtos e da produção. Empresas globais em negócios de consultoria, engenharia, serviços financeiros e outros tipos de serviços muitas vezes apresentam centros de excelência, isto é, repositórios de conhecimento e habilidades específicos encarregados de fazer com que esse conhecimento esteja disponível ao resto da empresa. Esses centros costumam estar concentrados em um único lugar, em torno de um indivíduo ou um pequeno grupo de pessoas, em vez de serem geograficamente dispersos. Como resultado, seus mandatos geográficos são muito mais amplos do que suas áreas geográficas de cobertura.<sup>16</sup>

Mais uma vez, há vários riscos em atribuir mandatos geográficos a determinados lugares. Em primeiro lugar, eles podem ajudar a encobrir interesses locais, nacionais ou regionais de influência indevida, ou mesmo desfigurar a estratégia de uma empresa. Em segundo, mandatos amplos não são muito adequados para compreender variações nas condições locais, nacionais ou regionais, embora a sobreposição de outras abordagens, como estabelecimento de plataformas, possa ajudar um pouco nesse caso. E, por fim, levar o grau de especialização a extremos pode criar inflexibilidade e uma falta de redundância. Em um mundo volátil, essas não são preocupações triviais.

## 6. Redes regionais

Para obter complementaridades entre diferentes regiões e ao mesmo tempo evitar especialização e inflexibilidade excessivas, as redes regionais envolvem a *integração* bem como a divisão de trabalho entre recursos situados em diferentes regiões. Embora os acadêmicos tenham discutido amplamente o trabalho em redes, a maioria das empresas ainda simplesmente *aspira* a essa integração. Portanto, nossa discussão sobre redes será totalmente breve e se concentrará na Toyota, uma das poucas empresas que parecem ter dado passos sérios em direção ao trabalho em redes regionais e global.

Talvez a contribuição mais relevante da história da Toyota seja que, para propósitos práticos, é melhor pensar em trabalho em redes não *como uma forma específica de administrar regiões, mas como uma maneira de ver as coisas que envolve olhar mais amplamente a configuração e a coordenação internacionais*. (Na verdade, dessa perspectiva, todas as organizações têm algo a ganhar ao pensar em si mesmos como redes.) Dessa forma, à medida que a Toyota avançou pelos vários arquétipos da estratégia regional (quadros 1 a 6, na Figura 5-3), novos modos de criação de valor internacional suplementaram os antigos em lugar de os substituir, como a Figura 5-2, da própria Toyota, indica.

Considere os componentes numerados da Figura 5-2 em seqüência. Enquanto a Toyota foi além de uma base da fabricação japonesa (foco regional), as exportações feitas a partir de fábricas japonesas para o resto do mundo continuam a responder por mais de um quarto de seu volume e uma fatia significativamente maior de seus lucros. Da mesma forma, embora a empresa tenha ido além de um enfoque baseado em uma carteira regional, ainda sobram preocupações com relação a protecionismo e viés doméstico do tipo que motivou os primeiros investimentos nos Estados Unidos, preocupações estas que se refletem em anúncios que destacam sua criação de empregos e suas práticas que não prejudicam o meio-ambiente.

Em termos de centros regionais, os da América do Norte e da Ásia estão relativamente maduros (apesar de ainda estarem crescendo), mas as operações deficitárias da Europa ainda estão sendo construídas. Além disso, a promoção do especialista em produção e vendas Katsuaki Watanabe para suceder Fujio Cho na presidência



sinaliza uma preocupação crescente e um compromisso com um profundo transplante do Sistema Toyota de Produção do Japão aos novos centros de produção em uma época em que a produção no exterior está aumentando rapidamente. A Toyota também continua a trabalhar para reduzir suas principais plataformas de produção e buscar mais especialização por meio de mandatos inter-regionais. Sendo assim, a questão não é tanto que a Toyota tenha avançado pelos seis arquétipos das estratégias regionais contidos na Figura 5-3, e sim que agora está tentando dar conta de todos os itens.

Em segundo, a capacidade da empresa de realizar tudo isso – empregar uma gama de estratégias regionais para criar valor – é inseparável da vantagem competitiva mencionada anteriormente, isto é, a capacidade do Sistema Toyota de Produção de produzir carros de alta qualidade e confiáveis, a baixo custo. Sem uma vantagem fundamental desse tipo, alguns dos mais complexos modos de coordenação que a empresa está experimentando poderiam muito bem afundar em um mar de tinta vermelha.

E, por fim, como apontado anteriormente, o ponto de partida da Toyota não é uma visão grandiosa, de longo prazo, de alguma globalidade distante quando os automóveis e as peças poderão fluir livremente de qualquer lugar para qualquer lugar. Mais do que isso, a empresa trabalha com uma previsão de acordos de livre comércio ampliados dentro das Américas, da Europa e do Leste da Ásia, mas não entre essas regiões. Mais uma vez, as *regiões* acabam sendo as melhores unidades para se expressar e implementar essa visão mais modesta, mas realista, de um mundo semiglobalizado no qual nem as pontes nem as barreiras entre os países podem ser ignoradas.

Antes de encerrar esta seção, tire alguns minutos para avaliar o potencial das estratégias regionais para sua empresa, trabalhando com a avaliação do quadro a seguir “Diagnóstico de Regionalização Potencial”.

## Da regionalização à agregação

Refletir sobre uma série de estratégias regionais (tanto sobre seus atrativos quanto suas limitações) é uma forma útil de analisar as possibilidades de agregação. Mas a agregação oferece, na verdade, um quadro mais amplo para as empresas que estejam pensando em como aproveitar economias de escala maiores entre fronteiras nacionais.

## Redefinindo a escala das regiões

Embora a maioria dos meus exemplos até aqui tenha sugerido definições em nível continental, evitei oferecer qualquer definição clara do termo *região*. O objetivo não era ser evasivo, e sim evitar especializar indevidamente o argumento ao restringir

## Diagnóstico de Regionalização Potencial

Marque com um círculo uma resposta para cada uma das oito perguntas a seguir. Se estiver com muita dúvida em relação a uma determinada resposta, simplesmente passe à pergunta seguinte. Observe que a escala das respostas quantitativas é aproximada, ainda que, em termos gerais, tenha alguma base (aproximada) em dados.

### Área de cobertura da empresa

- Número de países com operações importantes:
 

(a) 1–5	(b) 6–15	(c) >15
---------	----------	---------
- Porcentagem de vendas da região de origem:
 

(a) > 80	(b) 50–80	(c) <50
----------	-----------	---------

### Estratégia da empresa

- Objetivo para dispersão inter-regional:
 

(a) redução	(b) manutenção	(c) aumento
-------------	----------------	-------------
- Número de bases de agregação a ser adotado:
 

(a) 1	(b) 2	(c) >2
-------	-------	--------

### Ligações por país

- Porcentagem do comércio que é intra-regional:
 

(a) < 50	(b) 50–70	(c) >70
----------	-----------	---------
- Porcentagem do IED que é intra-regional:
 

(a) <40	(b) 40–60	(c) >60
---------	-----------	---------

### Considerações com relação à concorrência

- Diferenças em lucratividade entre regiões:
 

(a) pequena	(b) curto prazo	(c) longo prazo
-------------	-----------------	-----------------
- Estratégias do principal concorrente:
 

(a) desregionalizar	(b) não-alterada	(c) regionalizar
---------------------	------------------	------------------

A contagem também é aproximada e direta. Dê a si mesmo –1 para cada resposta (a), 0 para cada resposta (b), +1 para cada resposta (c) e depois some tudo. Um resultado positivo indica um bom potencial para a estratégia em nível regional. Quanto mais alto for o resultado, maior o potencial.

grandes o suficiente, a lógica dos diferentes arquétipos pode ser levada de regiões internacionais para regiões intranacionais. Por exemplo, as empresas de petróleo dividem o mercado da gasolina dos Estados Unidos em cinco regiões intranacionais. Da mesma forma, podem-se observar oportunidades regionais em contextos tão diversificados quanto o cimento no Brasil ou a cerveja na China, onde os custos de transporte são relativamente altos em relação ao valor do produto e os mercados são extensos do ponto de vista geográfico. E pode-se subir a partir do nível conti

mental, em lugar de descer. Se um acordo de livre comércio transatlântico algum dia se realizasse, e há muitas razões para que isso possa não acontecer, ele criaria uma super-região responsável por 55% do PIB do mundo. Essa região se tornaria, pelo menos em alguns setores, o foco de iniciativas de desenvolvimento estratégico.

Este também é o local adequado para mencionar os esquemas de agregação geográfica em múltiplos níveis praticados por diversas empresas. Assim, a fabricante de bebidas Diageo está organizada em termos de quatro regiões: América do Norte, Europa, Ásia-Pacífico e Internacional, que consiste em África, América Latina e Caribe, e "centros" no Oriente Médio de turismo global. Observe que a inclusão de turismo global (*duty-free*) é um lembrete de que estruturas irregulares ou assimétricas podem ser mais práticas (e, em alguns aspectos, mais simples) do que a simetria esteticamente agradável que nossa discussão havia sugerido até aqui.

A questão mais ampla é que há diferentes níveis geográficos nos quais se podem interpretar os arquétipos essencialmente geográficos discutidos na seção anterior. Avaliar o nível (global, continental, subcontinental, nacional, intranacional ou local) em que a escala é mais rigidamente vinculada à lucratividade costuma ser um guia útil para se apropriar da escala geográfica. Dito de outra forma, a economia mundial é formada por muitas camadas sobrepostas, desde a local até a global, e a questão não é se concentrar em uma camada, e sim pensar em termos de camadas múltiplas. A redefinição da escala geográfica estimula a flexibilidade ao ajudar a adaptar idéias sobre regionalização a diferentes níveis geográficos de análise.

## Agregando todas as outras dimensões CAGE

Além de redefinir a escala da distância geográfica, pode-se ser ainda mais criativo e concentrar-se na distância – e nas regiões – em termos das dimensões geográficas: cultural, administrativa ou política e econômica. A agregação nessas dimensões da estrutura CAGE, às vezes, ainda implicará um foco em regiões geograficamente contíguas. (O agrupamento de países feito pela Toyota segundo áreas de livre comércio existentes ou esperadas é um exemplo.) Em outras ocasiões, contudo, essa redefinição irá proporcionar pseudo-regiões que não são geograficamente compactas.

Um exemplo de agregação *cultural* é a Tata Consultancy Services (TCS), a maior empresa de serviços de *software* da Índia, que opera em mais de 55 países em todo o mundo. Embora capítulos posteriores venham a discutir a TCS mais completamente, examinaremos aqui os centros de fornecimento regional, destinados a suplementar seus centros globais de fornecimento na Índia e na China, dos quais ela foi precursora. Em 2002, a TCS estabeleceu um centro regional de fornecimento em Montevideu, Uruguai, e mais tarde, estabeleceu um no Brasil, para atender não apenas à América Latina, mas também à Espanha e a Portugal. A isso, a empresa seguiu com um centro de distribuição regional na Hungria – onde muitas pessoas falam alemão como segunda língua – que se concentra nos mercados da Europa Central, e a empresa está atualmente explorando a possibilidade de estabelecer um centro no Marrocos, onde

há muitas pessoas que falam francês, com um olho em atender a França e muitos outros países francófonos. A agregação com base no idioma é especialmente atrativa para a TCS, já que a distância linguística importa muito em seu negócio.

No domínio *administrativo*, podemos observar o exemplo do "Commonwealth Marketing Group," da Raytheon. Vários anos atrás, a empreiteira do setor de defesa, sediada no estado norte-americano de Massachusetts, decidiu que a Comunidade Britânica era uma base organizacional lógica em que poderia organizar seu *marketing* para clientes nesses países. Parte da fundamentação era o fato de que muitos desses países tinham procedimentos e práticas de compras semelhantes.

Com relação à agregação *econômica*, os exemplos mais óbvios são as empresas que distinguem mercados desenvolvidos e emergentes e, no limite, concentram-se em um ou outro. Sendo assim, após seu primeiro investimento estrangeiro direto na Espanha, a Cemex mexicana cresceu no restante da década de 90 agregando em termos da dimensão *econômica*, ou seja, a empresa expandiu-se para outros mercados emergentes que tinham semelhanças com sua base de origem, como um volume significativo de cimento vendidos em sacos, com a intenção de criar um "anel de ouro cinza" circundando o globo próximo ao Equador. (Entretanto, nos últimos anos a Cemex tem começado a prestar mais atenção à agregação em base geográfica, que parece ter sentido, dada a importância da distância geográfica em seu setor.) E muitas instituições financeiras que operam em mercados desenvolvidos e emergentes abrigam estes em uma parte separada da organização.

Vale a pena acrescentar que uma série de empresas com operações internacionais e inter-regionais significativas estão investindo bastante em moderna tecnologia de mapeamento para visualizar novas definições de regiões ou pseudo-regiões. Essa tecnologia está sustentada em técnicas de agrupamento aprimoradas, melhores medidas para analisar redes, dados ampliados sobre atributos bilaterais, multilaterais e unilaterais dos países e assim por diante. No mínimo, esse tipo de mapeamento desencadeia a criatividade e, assim, merece ser levado a sério.

### Agregando em outras bases que não países

A estrutura CAGE concentra sua atenção naturalmente em países (ou em outras unidades geográficas, definidas de forma ampla) como base para agrupamento. Mas existem muitas outras bases, não relacionadas a países, de integração além-fronteiras que as empresas têm implementado: canais (por exemplo, a Cisco, que também agrega por tipo de parceiro); indústrias clientes (como a Accenture e muitas outras empresas de serviços em TI); contas globais (como a Citicorp, em seu negócio de serviços bancários a empresas); e, mais obviamente e mais intensamente estudado, por negócio (por exemplo, unidades globais de negócios na Procter & Gamble, entre muitas outras empresas).

Cada um desses esquemas de agregação tem sentido particular em determinadas condições, e acarreta seus próprios riscos. Dessa forma, o gerenciamento

de contas globais tem atraído atenção considerável em um contexto de empresa a empresa, como forma de dar aos clientes um único ponto de contato, coordenação e padronização.<sup>17</sup> Mas isto levanta uma série de preocupações: aumentos potenciais no poder de barganha dos clientes designados como contas globais, dificuldades de gerenciar contas locais paralelamente às globais e risco de criar nichos de consumidores. Além disso, a agregação por negócio é particularmente atrativa para empresas diversificadas para as quais as diferenças entre negócios geralmente têm ainda mais importância do que as diferenças entre países, sugerindo que os negócios deveriam constituir a base fundamental para buscar economias de escala além-fronteiras. Todavia, mais uma vez, há riscos que devem, no mínimo, ser gerenciados. Nesse caso, os de que os nichos de negócios possam comprometer as economias de escopo que perpassam diferentes negócios.

Para resumir, a agregação representa uma forma potencialmente poderosa de ir além das estratégias de adaptação país a país, e cada base de agregação oferece diversas possibilidades de moldar estratégias intermediárias aos níveis local e global ao agrupar coisas (embora as regiões tenham sido as únicas bases de agrupamento que foram examinadas em detalhe neste capítulo). Dito isso, a agregação não é panacéia, por várias razões. Em primeiro lugar, ela sempre implica o risco de criar silos que prejudiquem o funcionamento da organização. Em segundo, a agregação também tende a aumentar a complexidade organizacional, dados todos os mecanismos de ligação de que necessita, especialmente quando é tentada com relação a múltiplas dimensões em vez de somente uma. Em terceiro, como geralmente é impossível implementar todas as formas imagináveis de agregação, é importante selecioná-las, tarefa ajudada pelas estruturas analíticas desenvolvidas nos Capítulos 2 e 3. E quarto, mesclar com frequência as bases de agregação é quase sempre uma receita para o desastre, pois uma base de agregação tende a levar anos para funcionar. Os dois últimos pontos serão tratados nas duas próximas seções.

## Analizando a agregação

Por ser essencialmente uma resposta organizacional aos desafios de lidar com as diferenças, a agregação precisa fluir a partir de uma idéia clara da estratégia da empresa, e essa estratégia tem que estar ancorada na realidade do setor (ou setores) em que a empresa opera e nas oportunidades de criação de valor que ele oferece. Sendo assim, tanto a estrutura CAGE de distâncias quanto o diagnóstico ADDING costumam ser úteis na orientação de opções internacionais sobre como agregar. O papel da estrutura CAGE para auxiliar a escolher entre possíveis bases de agregação já foi discutido, de forma que esta seção se concentrará na aplicação do diagnóstico ADDING a dois exemplos discutidos na seção anterior: a decisão da TCS de abrir uma segunda região e a reconsideração, no final de década de 90, por parte da P&G, do papel das regiões em sua estratégia global.

Tive oportunidade de observar a TCS em primeira mão, no momento em que ela decidia abrir centros de fornecimento na América Latina. O principal problema que a empresa enfrentava era o reconhecimento de que os custos poderiam ser maiores do que na Índia em função de salários mais altos, operações (inicialmente) em escala inferior e várias desvantagens de estrangeiros. Mas essa consideração não foi decisiva: a TCS tinha que pesá-la em relação aos benefícios de acrescentar um braço latino-americano à organização ou apenas continuar a se expandir na Índia (Tabela 5-1). Aprofundarei os benefícios sombreados em cinza, que a equipe gerencial da TCS considerou especialmente importantes.

Em primeiro lugar, a estratégia demandava um foco maior em negócios de maior porte e mais sofisticados, mas, ao menos em alguns casos, os grandes clientes globais que estavam assinando esse tipo de negócio de terceirização haviam começado a preferir um vendedor (ou alguns) com centros de fornecimento nos vários lugares em que queriam ser atendidos, ou com capacidades que cobrissem muitas línguas e fusos horários. Uma primeira validação dessa intenção veio quando o ABN-Amro escolheu a TCS para um contrato mundial de terceirização no valor de € 200 milhões – o maior negócio de serviços de TI obtido por um concorrente indiano até então – pelo menos parcialmente em

**TABELA 5-1** Decisão da TCS de abrir centros de fornecimento regionais na América Latina

Componentes de valor	Comentários
Agregar volume	+ Negócios latino-americanos ++ Grandes negócios globais que requerem componentes latino-americanos
Redução de custos	- Custos absolutos mais elevados na América Latina + Custos na Índia subindo
Diferenciação ou redução da disposição para pagar	+ Vantagens relacionadas a idiomas + Vantagens relacionadas a fusos horários ++ Visar a prestação de “um padrão global de serviços”
Melhoria da atratividade do setor	+ Capacidade de se contrapor às afirmações das empresas multinacionais de que a TCS não é global + Perspectiva de estabelecer dianteira sustentável em relação aos concorrentes indianos
Normalizar o risco	+ Redução do “risco Índia”
Gerar e aprimorar recursos, incluindo conhecimento	+ Propaganda boca a boca ++ Multiculturalismo ++ Tentativa de propagar as capacidades de fornecer internacionalmente

função de seus centros de fornecimento na América Latina, uma região importante para o cliente.

Em segundo lugar, os centros de fornecimento da América Latina ajudaram a TCS a se posicionar como prestador de “um padrão global de serviços” em todo o mundo. Enquanto grandes concorrentes ocidentais como a Accenture tinham redes de fornecimento globais muito maiores, sua qualidade era considerada inconstante em função de sua dependência de parceiros locais.

Terceiro, e relacionado com os dois primeiros pontos, os centros de fornecimento latino-americanos ajudaram a gerar muita divulgação do Global Network Delivery Model patenteado pela TCS. Em uma coluna de 2006 no *New York Times*, dedicada às operações da TCS na América Latina, Thomas Friedman escreveu:

A TCS Iberoamerica não consegue dar conta da necessidade de contratar funcionários. Quando visitei sua sede central, as pessoas estavam trabalhando em computadores em corredores e nos poços das escadas . . . Acontece que muitas multinacionais gostam da idéia de dispersar seus riscos e não ter toda sua terceirização feita a partir da Índia . . . A empresa funciona com base em princípios Tata rígidos, como se estivesse em Mumbai, de forma que ver uruguaios fingindo ser indianos servindo norte-americanos é uma cena e tanto . . . No mundo de hoje, ter uma empresa indiana dirigida por um húngaro-uruguaio [Gabriel Rozman, chefe das operações da TCS na América Latina] atendendo bancos norte-americanos com engenheiros uruguaios gerenciados por tecnólogos indianos que aprenderam a comer legumes uruguaios é simplesmente o novo normal.<sup>18</sup>

Quarto, como sugere a última parte dessa citação, a ação é adequada à intenção de injetar multiculturalismo em uma empresa que fazia mais de 90% de seus negócios fora da Índia, mas cujos funcionários eram mais de 90% indianos.

Por fim, e talvez, mais importante, havia a idéia de tentar propagar as capacidades de fornecimento da empresa internacionalmente. Em função de um mercado cada vez mais rígido para os desenvolvedores de *software* na Índia – discutido mais detalhadamente no Capítulo 6 – desenvolverem uma capacidade de adquirir os mesmos altos padrões em fornecimento a partir de outros locais era uma ação capaz de virar o jogo.

Esses benefícios e outros listados na Tabela 5-1 foram suficientes para superar as preocupações com altos custos, de modo que esse exemplo deve servir como lembrete da utilidade da cobertura abrangente – incluindo elementos qualitativos e quantitativos – estimulada pelo diagnóstico ADDING.

Um segundo exemplo é o da reconsideração, por parte da P&G, sob a liderança dos diretores executivos Durk Jager e A. G. Lafley, do papel cumprido pelas regiões em sua estratégia global. A empresa passou grande parte das décadas de 80 e 90 substituindo organizações centradas em países por um aparato mais regional, especialmente na Europa, mas, no final dos anos 90, uma maior ênfase na inovação e apresentações globais de produtos mais rápidas levaram a um redirecionamento a unidades globais como base principal de agregação. O Capítulo 7 discute a estrutura de organização que

resultou, mas é importante mencionar que a P&G não perdeu totalmente de vista as regiões, e sim redirecionou sua atenção aos elementos onde as economias de escala regionais eram mais fortes, na linha sugerida pela Tabela 5-2, que caracteriza a economia de um negócio de rápido crescimento voltada para o seguimento de bens de consumo.

Observe, a partir da tabela, que as grandes economias regionais de escala estão em fabricação e, em menor grau, despesas gerais; o apoio de *marketing*, muitas vezes foco de discussões sobre padronizar ou não, vem em terceiro lugar. Esses números simplificados prestam atenção apenas nos dois primeiros elementos do diagnóstico ADDING, mas bastam para explicar por que os esforços de agregação da P&G na Europa envolveram fornecer a sub-regiões de vários países por meio de megafábricas e do agrupamento de países (como Bélgica e Holanda, Península Ibérica, os países nórdicos, o Reino Unido e Irlanda) de forma a reduzir as despesas gerais.

Evidentemente, as mudanças na P&G (e as descritas anteriormente na Toyota) também sugerem a necessidade de seqüenciamento em lugar de miopia ou a abordagem de "uma opção única de agregação para sempre". Podem ser necessárias mudanças para novas estruturas ou dispositivos de coordenação para lidar com problemas criados pelos mais antigos, mas o ritmo da mudança é lento! Por isso, é importante refletir sobre as coisas antecipadamente, em lugar de tratar a agregação como uma opção livremente disponível, como destaca o exemplo discutido na próxima seção.

## Administrando a agregação

A gama de possíveis bases de agregação pode sugerir uma abordagem bastante livre à sua seleção. Mas fazer com que uma base de agregação funcione geralmente

**TABELA 5-2** Economias de escala regionais: uma ilustração

	Marca A (marca regional) (milhões de euros)	Marca B (soma de marcas locais) (milhões de euros)
Movimentação total	100	100
Custo de fabricação	40	48
Transporte		(3)
Apoio de <i>marketing</i>	10	12
Apoio comercial	10	10
Pesquisa e desenvolvimento	4	5
Geral e administrativo	<u>10</u>	<u>13</u>
Lucro	26	15

Fonte: Importante empresa de rápido crescimento voltada para o seguimento de bens de consumo.



requer um compromisso com ela durante alguns anos, muitas vezes, nas grandes empresas, quase uma década.

Para um exemplo preventivo nessa linha, examinemos o caso da ABB, uma empresa multinacional formada em 1988 pela fusão das fabricantes de equipamento e maquinário elétrico Asea, da Suécia, e Brown Boveri, da Suíça. O formato organizacional da ABB, segundo uma autoridade, "provavelmente recebeu mais atenção na década de 90 do que se deu a todos os outros empreendimentos multinacionais combinados, tanto da imprensa do setor de negócios quanto acadêmicos".<sup>19</sup> Dadas as quantidades escritas sobre a ABB em contextos que agora são muito diferentes, apresentarei apenas a caracterização mais breve das mudanças nas bases de agregação da empresa desde o final dos anos 80, as quais são resumidas na Tabela 5-3 (que não está em escala temporal) e descritas com um pouco mais de detalhe a seguir.

Após a fusão da Asea e da Brown Boveri, o novo diretor executivo da ABB, Percy Barnevik, decidiu desmembrar os feudos burocrático e geográfico em empresas pequenas, de operação local, subordinadas a um gerente de país e a um gerente de área de negócios ("a matriz"). E em 1993, Barnevik acrescentou uma cobertura regional à dimensão geográfica da matriz agrupando os países em três regiões.

Um elemento fundamental para essa estrutura foi o estabelecimento de um sistema de gerenciamento de informações que fornecia dados sobre sete parâmetros pessoalmente analisados por Barnevik para cada um dos que acabaram se tornando 2.000 centros de lucro. As interfaces modularizadas também facilitavam a digestão de aquisições extras e as reconfigurações de áreas de negócios com o passar do tempo, mas o número de centros de lucro se combinou com lucratividade modesta e mais aquisições para lançar as sementes de uma crise fundamental ainda naquela década.

Depois de 10 anos de relativa estabilidade em nível macro-organizacional, o passo da mudança organizacional acelerou na ABB à medida que a crise asiática, especialmente, começou a expor problemas na estrutura e na estratégia da empre-

**TABELA 5-3** Mudanças nas bases de agregação da ABB

Diretor executivo						
Pré-fusão (até 1988)	Barnevik (1988-1993)	Barnevik (1993-1998)	Lindahl (1998-2001)	Centerman (2001-2002)	Dormann (2002-2004)	Kindle (2004-?)
• Países	• Áreas de negócios • Países	• Áreas de negócios • Países • Regiões	• Áreas de negócios • Países • Contas globais	• Tecnologias • Indústrias-cliente	• Principais divisões	• Áreas de negócios* • Países • Regiões

sa. O sucessor de Barnevik no cargo de diretor executivo, Goran Lindahl, removeu a cobertura regional por ser demasiado onerosa e tentou mover a ABB rumo a uma estrutura tridimensional na qual uma estrutura global de gerenciamento de contas foi sobreposta sobre a matriz original de área de negócios e países de Barnevik.

Entretanto, as pressões externas sobre a ABB continuaram a aumentar. Além da redução de demanda após a crise asiática, havia desafios associados a sistemas de *marketing* que integravam produtos oriundos de diferentes áreas de negócios ou cujos principais clientes eram globais ou regionais, e não locais. E havia outros problemas associados com o que continuava a ser empresas locais muito autônomas. Em 2001, o novo diretor executivo Jorgen Centerman respondeu substituindo a matriz por uma organização de administração e produção que visava tornar a ABB uma "organização baseada em conhecimento". Especificamente, quatro principais unidades de atendimento ao cliente, ou de frente, definidas por indústria-cliente e não por critérios geográficos, deveriam melhorar a capacidade da ABB para criar valor para clientes globais e regionais em particular e deveriam estar ligadas a duas unidades, a de Tecnologias Energéticas e de Tecnologias de Automação, que, por sua vez, deveriam integrar o desenvolvimento de tecnologia em toda a empresa nas duas principais áreas de competência tecnológica da ABB.

Centerman teve que se retirar em 2002, quanto a ABB oscilou à beira da falência em função de uma diminuição contínua de demanda, pressões associadas a bilhões de dólares de passivos relacionados ao asbesto, inadvertidamente assumidas nos Estados Unidos com a aquisição (sob a direção de Barnevik) da Combustion Engineering, e a lentidão da nova organização. Jorgen Dormann, que assumiu como diretor executivo, desmontou a organização administração/produção, vendeu partes da administração e agregou as áreas de negócios que sobraram em duas divisões fundamentais, a de Sistemas de Energia e a de Automação.

Nos últimos anos a empresa, sob a direção de Dormann e de seu sucessor como diretor executivo, Fred Kindle, enxergaram um foco em reestruturação empresarial e financeira para limpar os problemas que resultaram do período anterior de rápido crescimento e mudanças nas bases de agregação. Ajudada por melhorias no ambiente externo, bem como internamente, a empresa finalmente parece ter se recuperado de pressões que chegaram ao máximo no início da década de 2000: as vendas finalmente estão próximas aos níveis divulgados no final dos anos 90, com apenas metade do número de funcionários. E, recentemente, a empresa desagregou duas divisões fundamentais em cinco áreas de negócios que as compunham, e reagrupou os países em regiões, que têm seus próprios relatórios de lucros e perdas. A matriz está de volta!

A saga da ABB é extremamente rica em implicações para o desenho organizacional em geral e para o gerenciamento de agregação em particular. Examinemos apenas meia dúzia delas:

1. Não há esquema de agregação perfeito para abolir a compensação entre integração e capacidade de resposta, apesar das afirmações que se fizeram sobre

a implementação original de Barnevik sobre a matriz. Essa conclusão só é amplificada pelo reconhecimento de que nenhum dos esquemas descritos acima realmente trata dos desafios da arbitragem – que a GE, para citar uma empresa que a ABB já considerou como sua arqui-rival, adotou com muito mais eficácia (Capítulo 7) e que se discute mais profundamente no próximo capítulo. Em termos mais gerais, as explosões de otimismo com relação a novas abordagens dos problemas de organizações complexas devem ser temperadas com o entendimento de que a busca de uma estrutura organizacional que sirva a todos os propósitos representa um triunfo da esperança sobre a experiência.

2. Apesar dos problemas de qualquer esquema de agregação, o desafio de agregar entre muitas dimensões permanece claramente importante e interessante. O desafio estratégico cresce com o número de possíveis bases de agregação, muitas das quais a ABB experimentou em um curto período. O foco em um possível subconjunto de bases de agregação deveria, em termos ideais, ser escolhido em função de razões bem-refletidas em vez de suposições sem justificativa.
3. Ainda mais importante do que o número de dimensões de agregação que se escolhem é a eficácia com que são gerenciadas. É fácil pensar em três ou mesmo quatro matrizes dimensionais bem-sucedidas (particularmente no setor de tecnologia de informação, ou TI), bem como em casos em que as empresas foram desafiadas a gerenciar até mesmo uma única dimensão de agregação de forma eficaz. Mecanismos de conexão adequados que vão além da estrutura formal são muito importantes nesse aspecto. Além disso, apesar da recente reversão da ABB para uma estrutura de matriz, surge uma sensação, enraizada na experiência de muitas grandes empresas (por exemplo, a Philips antes do diretor executivo Boonstra, como descrito no Capítulo 4), que quando uma empresa *busca* múltiplas bases de agregação, colocar mais de uma delas no mesmo plano pode ser uma receita para a pane total. Em outras palavras, muitas vezes parece necessária uma ordem de prioridades.
4. Às vezes, analogias rasas cumprem um papel mais importante do que deveriam na escolha da estratégia de agregação. Considere o esquema de agregação de vida mais curta na ABB – a instituição, por parte de Centerman de uma estrutura administração/produção, numa imitação aparente das empresas de TI. A mudança da empresa para essa estrutura organizacional não parece ter explicado adequadamente as diferenças entre a ABB e as empresas de TI. Muitas das empresas de TI atendiam uma gama mais ampla de indústrias verticais, supostamente melhorando sua necessidade de cobrir e agregar explicitamente toda essa dimensão. E a maioria delas avançou à estrutura administração/produção a partir de uma estrutura funcional, ou seja, uma transição mais fácil do que a da ABB, por razões descritas a seguir.

5. A escolha adequada entre abordagens à agregação requer análise – análise que atenda à dinâmica do setor, ao histórico e ao desempenho da empresa. Dessa forma, a matriz passou a sofrer pressões na ABB em função da dinâmica do setor – a redução na demanda, pressões de preço e a maior ênfase induzida pela integração global em oposição à capacidade de resposta local. O histórico da empresa milita contra a mudança para a estrutura administração/produção no sentido que a ABB estava iniciando com uma organização empresarial que teria que ser dividida em funções. Em contraste, pode-se dizer que o esqueleto da estrutura de divisões na qual Dormann agregou distintas áreas empresariais fazia mais sentido, dada a urgência da reestruturação.
6. No longo prazo, o critério isolado mais poderoso para escolher as bases de agregação é a melhoria da vantagem competitiva que está sendo visada por meio de atividades internacionais (veja o Capítulo 7 para mais debate). Embutir as bases formais para a agregação na estrutura organizacional formal é uma condição necessária, mas insuficiente, para essa melhoria. E só se deveria mexer em quadros do organograma organizacional a partir de uma sensação urgente de necessidade, pois os custos, em termos de períodos necessários para mudanças de comportamento da organização, rupturas e coisas do tipo, são muito altos. Podemos aprender a partir do contraste entre a hiperatividade da ABB e, por exemplo, a constância da Toyota ou o foco da P&G em fazer com que a agregação com base regional funcionasse pela maior parte de duas décadas antes de mudar para uma ênfase básica em unidades globais de negócios.

## Conclusões

O quadro “Generalizações globais” resume as conclusões específicas deste capítulo. Em termos mais gerais, a agregação amplia nosso ferramental para lidar com as diferenças entre países. Mas a agregação tem seus limites. Assim como a adaptação, ela ainda se concentra na exploração das semelhanças entre países como fontes de criação de valor, ou seja, a agregação trata diferenças entre países como restrições. Mesmo assim, exemplos como o da TCS nos lembram que as diferenças, pelo menos entre dimensões selecionadas, também podem ser fontes poderosas de potencial para a criação de valor, mais do que simplesmente um problema. O capítulo seguinte vai mais fundo nessa questão, concentrando-se na arbitragem como o terceiro de nossos três As para ampliar o pensamento sobre a estratégia global.

---

## Generalizações globais

1. Não apenas o mundo permanece regionalizado em muitos aspectos – uma manifestação da semiglobalização – mas, pelos menos em algumas dimensões, os níveis de regionalização têm aumentado em vez de diminuir.
  2. Uma ampla maioria de empresas, incluindo as maiores, ainda deriva o maior volume de suas vendas de sua região de origem, e mesmo as muito bem-sucedidas, com operações importantes em muitas regiões (como a Toyota), muitas vezes dependem de regiões para suas bases fundamentais de agregação.
  3. Há várias estratégias regionais diferentes: foco regional, portfólios regional, centros regionais, plataformas regionais, mandatos regionais e redes regionais.
  4. As regiões ou pseudo-regiões podem ser definidas em termos de outras dimensões CAGE, que não a geográfica.
  5. As próprias regiões representam apenas uma base de agregação internacional. Outras são os canais, indústrias clientes, clientes globais e, o que é particularmente importante para empresas diversificadas, unidades globais de negócios e divisões de produto.
  6. Os esquemas de agregação tentam reduzir as diferenças internas aos grupos e, precisamente por esse motivo, arriscam não tratar das interações entre grupos.
  7. A busca de múltiplas bases de agregação aumenta em muito a complexidade, e costuma demandar algum tipo de ordem de prioridades para funcionar.
  8. A estrutura CAGE e o diagnóstico ADDING podem ser muito úteis na escolha das bases de agregação, embora seja muito importante reconhecer a importância do seqüenciamento.
  9. Uma reorganização rápida das bases de agregação geralmente é uma receita para o baixo desempenho, pois colocar em prática uma base de agregação costuma levar anos em organizações grandes e complexas.
-

# Arbitragem

## Explorando as Diferenças

*A globalização é uma questão de produzir onde compensar mais em termos de custos, de obter capital onde for mais barato e de vender onde for mais lucrativo.*

—N. R. Narayana Murthy, Infosys, agosto de 2003

A terceira de nossas estratégias AAA para lidar com as distâncias e atravessar fronteiras com sucesso é a *arbitragem*, uma forma de *explorar* as diferenças que implica buscar economias *absolutas*, em lugar de economias de escala obtidas através de padronização. Ela trata as diferenças internacionais como oportunidades e não como restrições.

Este capítulo começa destacando a absoluta importância da arbitragem. Depois, usa a estrutura CAGE para desagregar suas bases culturais, administrativas, geográficas e econômicas. Para ilustrar a diversidade de estratégias de arbitragem, uso um caso complexo, retirado de uma indústria farmacêutica, no qual as bases administrativas e econômicas da arbitragem são importantes. O capítulo conclui com mais discussão sobre como usar o diagnóstico ADDING para analisar a arbitragem e alguns dos desafios gerenciais que surgem ao se explorarem suas oportunidades.

### A importância absoluta da arbitragem

A arbitragem, evidentemente, é a estratégia internacional original. Muitos dos grandes comerciantes no decorrer da história começaram vendendo artigos de luxo que

estavam sujeitos a diferenças absolutas extremas em termos de custos e disponibilidade. Dessa forma, o comércio de especiarias da Europa com a Índia se desenvolveu porque as especiarias puderam (inicialmente) ser vendidas na Europa por várias centenas de vezes o seu custo na Índia. As peles e o peixe que eram abundantes na América do Norte ajudaram a criar um comércio transatlântico e levaram à colonização daquele continente. Da mesma forma, diferenças essencialmente geográficas motivaram as frotas baleeiras do final do século XVII (as quais, pode-se dizer que, com seus navios que eram fábricas flutuantes, deram origem à fabricação *offshore*), bem como as empresas agrícolas e mineradoras verticalmente integradas que surgiram no início do século XIX.

Os empreendimentos autônomos que dominaram o investimento estrangeiro britânico no final do século XIX fizeram tentativas de arbitragem entre diferenças em estrutura administrativa (bem como poder) ao buscar oportunidades de investimentos sob as leis britânicas. Além disso, as exportações de produtos da indústria leve (como roupas) se tornaram importantes no século XIX. Estes também envolveram arbitragem, mas era uma arbitragem entre diferenças *econômicas* antes de geográficas ou administrativas.

Apesar dessa longa história, a arbitragem costuma ser exagerada em discussões contemporâneas sobre globalização e estratégia. Tome a Wal-Mart, por exemplo: a maior parte da discussão sobre sua internacionalização gira em torno de sua rede internacional de lojas. A empresa tem mais de 2.200 lojas internacionais, que, juntas, geraram US\$ 63 bilhões em vendas (um quinto do total da empresa) e US\$ 3,3 bilhões em receita operacional (cerca de um sexto do total) em 2006. O que atrai muito menos atenção é o esforço global de contratar fornecedores que a empresa realiza, especialmente da China. Em 2004, ela afirmava comprar cerca de US\$ 18 bilhões em bens diretamente da China, sem contar mercadorias em suas lojas obtidas indiretamente de lá, via fornecedores. Mesmo que se tomem apenas os US\$ 18 bilhões e se apliquem as estimativas de praxe de quanto isso reduz os custos da Wal-Mart, a economia sugerida chega perto dos US\$ 3 bilhões, ou seja, é comparada à receita operacional gerada pelas lojas internacionais, mas com uma base de investimentos muito menor.<sup>1</sup> E, a julgar pelos resultados de uma visita a pontos de venda realizada em uma pequena amostra de suas lojas em 2004, as compras *totais* pela Wal-Mart, diretas e indiretas, de mercadorias chinesas podem ser duas ou três vezes esse número oficial, sugerindo que a economia ao comprar da China é substancialmente maior do que a receita operacional das lojas internacionais! Nesse sentido, comprar mercadorias chinesas baratas e as revender nos Estados Unidos com lucro é uma parte muito mais importante da estratégia internacional da Wal-Mart do que sua rede internacional de lojas.

Outro exemplo, relacionado a uma empresa que deveria ter prestado atenção à arbitragem mais cedo do que fez é a Lego, a fabricante dinamarquesa de blocos de montar para crianças e parafernália associada. O desempenho da empresa começou a padecer no final da década de 90 em função de excessiva diversificação

e concorrência agressiva em sua principal atividade, especialmente por parte da Mega Brands, Inc., com sede no Canadá, que começou a vender blocos muito mais baratos (MEGA Bloks) comprados da China. Mas a Lego continuou a moldar seus próprios blocos, através de injeção, na Dinamarca e na Suíça, o que resultava em produtos até 75% mais caros e inferiores em termos de desempenho financeiro (Figura 6-1).<sup>2</sup> Desde então, o desempenho da empresa se recuperou, à medida que ela voltava a se concentrar em sua atividade principal e terceirizava a maior parte de sua produção a seu fabricante contratado, a Flextronics, que está deslocando a produção para outros países. Entretanto, a Lego enfrenta um concorrente muito mais sério e estabelecido na MEGA Brands, em uma categoria que ela, Lego, criou e da qual é sinônimo.

Esses exemplos sugerem uma assimetria entre a atenção dedicada por observadores e, às vezes, até por gestores às oportunidades de arbitragem em relação a outras razões para estender as operações além das fronteiras nacionais. Há diversas razões pelas quais a arbitragem não recebe a atenção que merece, e elas precisam ser identificadas antes que possam ser corrigidas.

Em primeiro lugar, parece haver uma sensação geral de que as atividades que estão por trás das formas tradicionais de arbitragem – caçar, pescar, cultivar, escavar, tecer, e assim por diante – são, digamos, *retrógradas*. Quando se trata da glamourosa tarefa de ganhar dinheiro em outros países, já não passamos da fase de caçadores-coletores? Se não estiver inclinado a concordar, faça mais esforços para refletir sobre o que *significa* comprar dezenas de bilhões de dólares por ano em mercadorias da China, em um mundo em que a distância ainda é importante, e

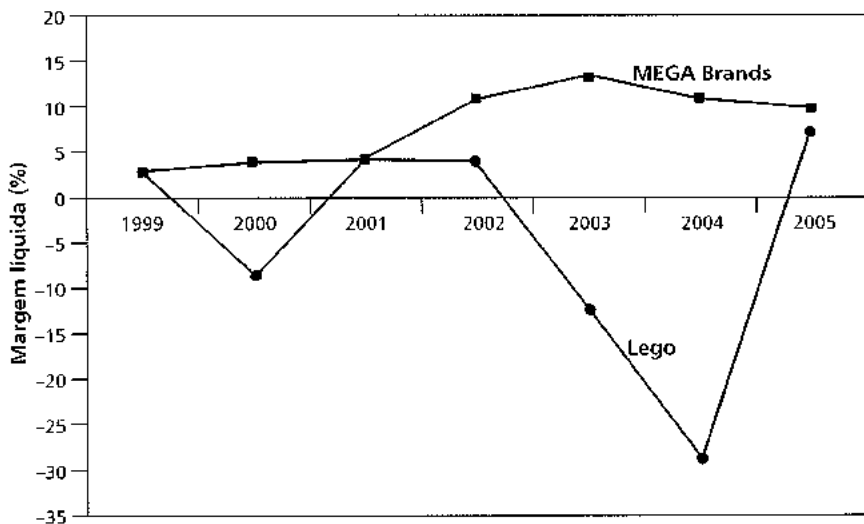


FIGURA 6-1 MEGA Brands versus Lego.



usar essas mercadorias para alimentar uma máquina de vendas que funciona como um relógio, nos Estados Unidos. Esse desafio e essa oportunidade levaram o Centro Global de Compras da Wal-Mart, em Shenzhen, na China, a desenvolver algumas capacidades muito importantes.

Em segundo lugar, há uma crença de que os fatores fundamentais da arbitragem, como capital e mão-de-obra, oferecem oportunidades apenas limitadas para vantagem competitiva.<sup>3</sup> Afinal de contas, não se podem comprar esses fatores globalmente com o clicar de um *mouse*, tornando-os uma base competitiva frágil para se depender? Minha resposta é apontar a realidade da semiglobalização discutida antes neste livro, especialmente no Capítulo 1, bem como a sugestão de que até mesmo fatores aparentemente não-especializados como capital e mão-de-obra são especializados em nível de local (ainda que não o sejam em nenhum outro aspecto). A compra na China por muitas empresas, entre elas a Wal-Mart, ainda não elevou os custos de mão-de-obra naquele país aos níveis dos Estados Unidos e é improvável que venha a fazê-lo por décadas, embora *tenham* cumprido um papel em sua ascensão. Voltarei a essa questão da sustentabilidade na seção final deste capítulo.

Um terceiro estereótipo, relacionado ao segundo, envolve a noção de que o potencial de lucro a partir da arbitragem é bastante limitado. Minha resposta: observe os cálculos em relação à Wal-Mart ou outros setores, como os serviços de *software* indianos, que aprofundarei mais tarde. Por agora, observe que a TCS, a líder indiana, teve um retorno médio sobre capital empregado de mais de 100% nos últimos cinco anos, ao mesmo tempo em que aumentava as receitas a uma taxa de 30%. Embora a TCS esteja começando a agregar em nível regional, sua estratégia fundamental tem sido historicamente de arbitragem.

Quarto – chegando à questão de por que as empresas não fazem mais para promover as oportunidades de arbitragem, mesmo quando as reconhecem – há uma grande quantidade de sensibilidade política em relação à arbitragem, especialmente arbitragem de mão-de-obra, mesmo que esteja acontecendo à nossa volta o tempo todo. Não é preciso acreditar em teorias conspiratórias para imaginar que isso tenha algo a ver com a afirmação da Wal-Mart – uma empresa com uma cadeia de fornecimento e sistemas de informação sem igual em seu setor – de que não sabe o volume total de mercadorias da China que flui em sua rede de lojas. Mais uma vez, o gerenciamento desse desafio, entre outros, será discutido detalhadamente neste capítulo.

Por fim, muito da discussão sobre arbitragem trata, como no exemplo da Wal-Mart, de se obter mercadorias (ou serviços) com alta utilização de mão-de-obra em mercados emergentes e vendê-las nos desenvolvidos. Essa é uma forma muito importante de arbitragem, mas está longe de ser a única. Se quisermos dar à arbitragem sua devida importância, temos que ampliar nossa visão a seu respeito.

Uma forma de ampliar nossa reflexão sobre as possibilidades de arbitragem é citar exemplos exóticos. Examinemos alguns deles, a maioria de manchetes recentes. Zhang Yin, a mais rica mulher *self-made* do mundo, com um valor líquido

de mais de US\$ 3 bilhões, começou importando papel usado dos Estados Unidos e o reciclando.<sup>4</sup> O Hospital Bumrungrad, na Tailândia, pioneiro no turismo médico, trata cerca de meio milhão de pacientes estrangeiros por ano em suas instalações cinco estrelas.<sup>5</sup> Vários países do Leste Europeu também atraem muitos pacientes do exterior em distintas especialidades: a República Tcheca, na cirurgia cosmética, a Látvia, na cirurgia de joelhos, a Hungria, na odontologia e a Eslovênia, nos tratamentos para fertilidade.<sup>6</sup> Investidores portugueses estão cogitando construir enormes complexos para os aposentados mais ricos do norte da Europa.<sup>7</sup> Cerca de 3.500 pessoas muito ricas de todo o mundo se tornaram cidadãos suíços para aproveitar as leis locais que estabelecem os pagamentos de impostos como um múltiplo dos custos de moradia, sem levar em conta a riqueza e renda no exterior.<sup>8</sup> A LanChile superou as médias da indústria aérea com uma estratégia que capitaliza as exportações chilenas de perecíveis como salmão, frutas e flores: o transporte de cargas responde por 40% de suas receitas, comparados com 5% ou menos de importantes companhias dos Estados Unidos.<sup>9</sup> Algumas das melhores escolas internas da África, em países como Gana, Quênia e África do Sul, atraem alunos do exterior, a maioria de ascendência africana.<sup>10</sup> As remessas de dinheiro feitas por emigrantes correspondem a mais de 20% do PIB em vários países pequenos, como a Moldávia e a Nicarágua.<sup>11</sup> E a importação de carros usados é um negócio maior, em termos de número de veículos, do que o comércio de carros novos em países como a Bulgária, a Jamaica, a Nova Zelândia e a Nigéria.<sup>12</sup>

## O CAGE e a arbitragem

Todos os exemplos anteriores representam afastamentos ou, pelos menos, variações da noção comum de produtos industriais de países emergentes sendo vendidos em desenvolvidos. Particularmente, uma série de exemplos ilustra a incidência cada vez maior de arbitragem internacional em serviços, mas eles têm um caráter variado. Para uma perspectiva mais abrangente sobre arbitragem, olhe através das lentes da estrutura CAGE, já que cada tipo de diferença entre países destaca uma base potencial para arbitragem.<sup>13</sup>

## A arbitragem cultural

Os efeitos favoráveis relacionados a país ou lugar de origem há muito têm proporcionado uma base para a arbitragem cultural. Por exemplo, a cultura francesa e, mais especificamente, sua imagem no exterior, têm embasado por muito tempo o sucesso da alta costura do país, seus perfumes, vinhos e comida.

Entretanto, a arbitragem cultural também pode ser aplicada a produtos e serviços mais novos e mais plebeus, por exemplo, a dominação extraordinária das redes de *fast food* com sede nos Estados Unidos que, ao final dos anos 90, respondiam por 23 das principais 30 redes em todo o mundo e por mais de 60% das vendas glo-

bais no setor.<sup>14</sup> Em suas operações internacionais, essas redes exploram, em graus variados, a difusão da cultura popular norte-americana, ao servir fatias dessa cultura (pelo menos como ela é percebida em nível local) junto com sua comida. Um exemplo ainda mais extremo é o da Benihana of Tokyo, a “steakhouse japonesa”. Embora nunca tenha havido uma loja predecessora em Tóquio, a página da empresa na Internet lista seu primeiro restaurante que abriu na Broadway, em Nova York. A Benihana serve uma versão teatral de comida *teppan-yaki* que a empresa descreve como “*eatertainment*” (mistura de *eat*, comer e entretenimento) e outros, como imitação de japonês – e ainda tem uma única loja no Japão, entre mais de uma centena no mundo todo (com grande concentração nos Estados Unidos).

Essas vantagens de “país de origem” não são reservadas a nações desenvolvidas. Os países pobres também podem ser importantes plataformas de arbitragem cultural, como a música *compas* haitiana, o *reggae* jamaicano e a música dançante do Congo, todos com vantagens de imagem em suas respectivas regiões.

Com frequência, podem-se ouvir afirmações de que o escopo para a arbitragem cultural está diminuindo com o passar do tempo, à medida que o mundo cai cada vez mais em uma mesmice geral. Mas isso certamente não se aplica a todos os países e categorias de produtos, como atestado pelo lançamento de uma série de consultorias de *branding* territorial bem-sucedidas nos últimos anos. Ou, para ser mais específico, a associação persistente do Brasil ao futebol, ao carnaval, às praias e ao sexo – todos elementos que soam como um grito de juventude – é um caso de potencial para arbitragem cultural que as empresas apenas começaram a reconhecer. Assim, a Inbev, da Bélgica, a maior fabricante mundial de cerveja em termos de volume, está agora levando a marca brasileira Brahma para o mundo, embora a versão para exportação tenha uma fórmula diferente da brasileira, uma garrafa mais sofisticada e um posicionamento superior como produto. Segundo Devin Kelley, vice-presidente da Inbev para marcas globais, a empresa viu a cerveja como um produto que capta a essência do Brasil, mesmo antes de se considerar que gosto ela tem. “O contexto emocional da Brahma, no coração e na alma desse país incrível que é o Brasil, foi o fator isolado mais importante.”<sup>15</sup>

Na verdade, novas oportunidades para a arbitragem cultural estão surgindo o tempo todo. Sendo assim, a pressão por parte da União Européia para endurecer as regras relativas a denominações geográficas de produtos alimentares como “presunto de Parma feito em Parma” e “conhaque feito em Cognac” reforçaria as vantagens naturais de determinados países ou locais de origem. Mais do que isso, assim como a Finlândia desenvolveu uma reputação de excelência em produtos de tecnologia da informação, em certas categorias de produto, essas vantagens pode ser criadas agora muito mais rapidamente do que antes, isto é, em anos, em vez de décadas ou séculos. Nesse meio-tempo, as reduções em outras dimensões das diferenças CAGE – custos de tarifas ou transportes, por exemplo – também podem reduzir a viabilidade da arbitragem cultural. Por exemplo, vender produtos ou serviços à diáspora com apelo da cultura de origem se tornou mais fácil do que nunca.

## A arbitragem administrativa

As diferenças jurídicas, institucionais e políticas de um país a outro abrem mais um conjunto de oportunidades para arbitragem. As diferenças fiscais são, talvez, o exemplo mais evidente. Durante a década de 1990, para mencionar apenas um caso, a News Corporation de Rupert Murdoch pagou imposto de renda a uma média de 10%, em vez dos 30% ou 36% obrigatórios por lei nos três principais países em que operava: Grã-Bretanha, Estados Unidos e Austrália. Em comparação, grandes concorrentes como a Disney estavam pagando próximo às taxas oficiais.

Essa economia com impostos foi fundamental para a expansão da News Corporation nos Estados Unidos, dadas as pressões por lucros que a empresa sofria: margens líquidas de menos de 10% das vendas na segunda metade da década de 90 e uma relação entre ativos e vendas que havia inchado a três para um. Ao colocar suas aquisições nos Estados Unidos em empresas *holding* nas Ilhas Cayman, a News Corporation poderia deduzir pagamentos de juros sobre a dívida usada para financiar os negócios contra os lucros gerados por suas operações com jornais na Grã-Bretanha. Como um todo, a empresa incorporou uma centena de subsidiárias em paraísos com pouco ou nenhum imposto sobre sociedades e leis limitadas sobre a divulgação de relatórios financeiros. A intangibilidade de seus ativos informacionais ajudou nesse sentido. Como explicou uma autoridade em contabilidade, “não há razão para que um pedaço de papel, que é o direito de mostrar algo, não possa estar sediado em qualquer lugar, então ele poderia estar sediado nas Ilhas Cayman”.<sup>16</sup>

A maioria das empresas que atravessam fronteiras presta atenção a diferenças fiscais internacionais e outras bases administrativas para arbitragem, em função da ampla implicação que elas têm para o valor. Entretanto, elas tendem a ser cuidadosas ao discutir essas considerações porque as zonas cinzentas administrativas que estão na sua base podem ser substancialmente limitadas ou até mesmo eliminadas. Portanto, em um fenômeno conhecido como “viagem de ida e volta,” muitos empresários da China Continental canalizam fundos de investimento através de estrangeiros e depois os retornam à China, muitas vezes através de Hong Kong, para garantir melhor proteção legal, concessões fiscais e outros tipos de tratamento favorável. Na verdade, estima-se que um terço ou mais do IED que flui ostensivamente à China tenha sido *originado* na China! E a minúscula Ilhas Maurício (com uma população de 1,2 milhão de habitantes) é, há vários anos, a principal “fonte” de investimento que entra na Índia (com 1 bilhão de habitantes) em função de um tratado fiscal, bem como, em menor grau, de vínculos culturais (dois terços dos mauricianos têm ascendência indiana). Em geral, os enclaves, os paraísos fiscais, as áreas de livre comércio, as zonas de processamento de exportações, as cidades divididas por fronteiras e outras semelhantes tendem a ser pontos importantes para a arbitragem administrativa, e algumas aproveitam isso muito bem. O país mais rico

do mundo em 2006 foi Bermudas, com um PIB *per capita* médio de US\$ 70.000, ou 60% mais do que a média dos Estados Unidos.

Muito do que acontece sob o título de arbitragem administrativa é legal ou, pelo menos, semilegal, mesmo quando tem um cheiro estranho, como no caso do reposicionamento de atividades econômicas, de atividades industriais a depósitos de lixo, para explorar regras ambientais frouxas. Entretanto, a atividade criminosa internacional – produção e distribuição de drogas, tráfico de seres humanos, tráfico ilegal de armas, outras formas de contrabando, falsificação, lavagem de dinheiro, para citar as principais categorias – também tende a envolver algum componente de arbitragem, especialmente a arbitragem administrativa.<sup>17</sup> O tamanho dessas oportunidades de arbitragem ajuda a explicar por que o componente internacional da atividade criminosa total provavelmente exceda os presumidos 10%, embora seja obviamente impossível ter certeza disso.

Os tipos de empresas discutidos neste livro tendem a funcionar dentro ou em torno das regras, em lugar de quebrá-las, mas eles podem tentar, e tentam, usar sua alavancagem política para alterar regras das quais não gostam. Sendo assim, no final de 2006, a Confederação da Indústria Britânica alertou que a carga tributária no Reino Unido poderia gerar um êxodo de empresas, claramente visando a limitação de impostos e restrições legais.<sup>18</sup> Um exemplo um pouco diferente é o das empresas que usam governos poderosos de seus países para pressionar governos estrangeiros para que lhes dêem tratamento favorável. A norte-americana Enron, por exemplo, recrutou o Departamento de Estado, que prestativamente ameaçou cortar a ajuda para desenvolvimento a Moçambique, um dos países mais pobres do mundo, se o país fechasse um negócio de gás com a concorrente sul-africana em vez de com um consórcio liderado pela Enron.

Sórdido? Sim, especialmente considerando-se que a história envolve a Enron, mas essas histórias nos lembram que as empresas ajudam a definir as regras administrativas do jogo: que elas podem ser criadoras de regras em lugar de simplesmente segui-las e que os diferenciais de poder, em nível de governo e de empresa, são importantes.

## A arbitragem geográfica

Considerando-se tudo o que já foi dito e escrito sobre a suposta “morte da distância,” não surpreende que sejam poucos os gurus da estratégia que levam muito a sério a arbitragem geográfica. Sim, é verdade que os custos de transporte e comunicação decaíram muito nas últimas décadas, mas essa queda não se traduz necessariamente em uma redução no escopo das estratégias de arbitragem geográfica.

Examinemos o caso dos transportes aéreos, cujo custo declinou mais de 90% em termos reais desde 1930, o que representa uma queda mais brusca do que a experimentada por outros meios de transporte mais antigos no mesmo período. Na verdade, devido ao transporte aéreo, foram criadas *novas* oportunidades para arbi-

tragem geográfica. Por exemplo, no mercado internacional de flores de Aalsmeer, Holanda, mais de 20 milhões de flores e 2 milhões de plantas são leiloados *todos os dias*, com clientes nos Estados Unidos ou na Europa comprando botões enviados de avião, digamos, da Colômbia, no dia de sua aterrissagem. Embora esse seja um exemplo especial, a explosão relacionada ao comércio que as empresas de transportes – todas podendo ser consideradas como arbitradoras geográficas – viveram entre 2003 e 2006 nos lembra que a distância geográfica ainda é importante: se assim não fosse, elas estariam diante de futuros desanimadores. Já foi citado o exemplo da LanChile dando ênfase ao transporte de cargas. Observe que a explosão também se estende a transportadoras puramente nacionais, por exemplo, as linhas férreas norte-americanas transportando mercadorias chinesas da Costa Oeste a outras partes do país, já que a distância geográfica continua a ser importante dentro de países assim como entre eles.<sup>19</sup>

Embora os custos de comunicação tenham caído ainda mais bruscamente do que os de transporte, eles também não eliminaram as oportunidades para a arbitragem de base geográfica. Portanto, a Cable & Wireless (C&W), a empresa de telecomunicações com sede no Reino Unido, gerou 37% de suas receitas brutas, mas 74% de seus lucros, a partir de sua operação internacional em 2005-2006.<sup>20</sup> Elevados lucros internacionais envolvem aproveitar a distância residual atendendo 33 mercados relativamente pequenos em todo o mundo, muitos dos quais são ilhas, cujas conexões de comunicações com o mundo exterior ainda são dominadas pela C&W.

Na verdade, a evolução geral da telefonia internacional foi muito influenciada pela arbitragem administrativa em uma distância administrativa residual, mesmo que alguns dos efeitos da distância geográfica tenham sido enfraquecidos. Basicamente, os regimes regulatórios que sustentam os preços têm ficado constantemente atrás dos avanços em tecnologia. Numa época de monopólio das *telecoms*, uma cliente que mora fora dos Estados Unidos pode ligar para um computador no país, que assim chamaria a cliente e o número de destino (em um terceiro país) e os conectaria, aproveitando tarifas a partir dos Estados Unidos, geralmente baixas. E, atualmente, serviços como o Skype arbitram a diferença entre a precificação administrada e sensível à distância das chamadas de longa distância e os custos que não variam com a distância da telefonia por protocolo da Internet (IP).

As arbitradoras geográficas que *perderam* um pouco de terreno nas últimas décadas são as grandes empresas de comércio geral do passado, que tradicionalmente tiravam vantagem de grandes variações internacionais em preços para uma ampla gama de produtos, trazendo-os do país A ao país B. Os custos mais baixos de transporte e a maior conectividade tornaram muito mais fácil para fabricantes e varejistas explorar, eles próprios, estas oportunidades.

Não obstante, as empresas de comércio mais espertas encontraram formas de permanecer nos negócios. Assim sendo, em lugar de simplesmente fazer comércio por conta própria, a Li & Fung, com sede em Hong Kong, obtém a maior parte de

sua receita a partir de uma sofisticada arbitragem geográfica (e econômica). Ela usa seus escritórios em 40 países para estabelecer e gerenciar cadeias de fornecimento multinacionais para os clientes, ou o que se pode melhor descrever como redes de fornecimento. Por exemplo, o enchimento de uma japona pode vir da China, o tecido externo, da Coreia e os zíperes, do Japão, o forro, de Taiwan e os elásticos, a etiqueta e outras costuras, de Hong Kong. O tingimento pode acontecer no sul da Ásia, a costura na China e a garantia de qualidade e a embalagem, em Hong Kong. Depois, o produto pode ser enviado aos Estados Unidos para ser entregue a um varejista como The Limited ou Abercrombie & Fitch, aos quais também podem ser prestados serviços de ajuste do risco ao crédito, pesquisa de mercado e mesmo de *design*.<sup>21</sup>

O que significa toda essa atividade? Significa criar múltiplas possibilidades para arbitragem ao dividir a cadeia de valor em pedaços ainda menores entre geografias, em um envolvimento que os economistas recentemente chamaram de “tarefas de negociação”.<sup>22</sup> Dessa forma, o grande impacto da redução dos custos de transporte e comunicações não foi sobre a arbitragem geográfica em si, e sim sobre o *escopo* da arbitragem geográfica, que eles aumentaram em muito e ao qual voltaremos a seguir.

## A arbitragem econômica

Em certo sentido, todas as estratégias de arbitragem que agreguem valor são “econômicas,” mas uso o termo, aqui, para me referir à *exploração das diferenças econômicas que não resultam diretamente de diferenças culturais, administrativas ou geográficas*. Esses fatores incluem diferenças nos custos de mão-de-obra e de capital, bem como variações em insumos mais específicos de cada setor (como conhecimento) ou na disponibilidade de produtos complementares.

O tipo mais conhecido de arbitragem econômica é a exportação de mão-de-obra barata, comum na fabricação de produtos caracterizados por muita mão-de-obra e pouco capital (por exemplo roupas). O que vale a pena enfatizar aqui é que as empresas de alta tecnologia também podem usar essa estratégia com a mesma eficácia.

Examinemos o caso da Embraer, a empresa brasileira que é uma das duas maiores fornecedoras de jatos regionais do mundo. Embora muitos fatores contribuam para o sucesso da Embraer, entre eles, excelência gerencial e técnica, a arbitragem de mão-de-obra também cumpriu um papel fundamental. Para ser específico, os custos de mão-de-obra da empresa chegaram a US\$ 26.000 por funcionário em 2002, em comparação com uma estimativa de US\$ 63.000 de sua rival no setor de jatos regionais, a Bombardier, com sede em Montreal, no Canadá. Se a Embraer tivesse tido a estrutura de custos com funcionários da Bombardier, sua margem operacional teria caído de 21% das receitas a 7%, e sua receita líquida teria sido negativa. Não surpreende que a Embraer tenha concentrado suas operações na

montagem final, que é a parte do processo de produção com mais uso de mão-de-obra, e terceirizado outras atividades operacionais a seus parceiros fornecedores em países mais ricos, com custos de mão-de-obra mais elevados.<sup>23</sup> E a arbitragem de mão-de-obra também é a base de um dos questionamentos feitos à Bombardier e à Embraer pela China Aviation Industry Corp I, uma fabricante estatal, ou seja, com a ajuda de uma rede internacional de fornecedores, desenvolvendo jatos regionais de grande porte a preços sugeridos entre 10% e 20% mais baixos.<sup>24</sup>

Os diferenciais de custos de capital podem parecer, à primeira vista, oferecer opções menos sólidas do que os diferenciais de custos de mão-de-obra, afinal de contas, são medidos em pontos percentuais simples em vez de em múltiplos de até 10 ou 20, como o segundo. Contudo, a maioria das empresas (pelo menos nos Estados Unidos) obtém retornos dentro de dois ou três pontos percentuais de seu custo de capital, de forma que as diferenças são importantes, especialmente nas indústrias de alto nível de utilização de capital. O caso da Cemex é um exemplo de destaque da arbitragem no financiamento (Capítulo 3).

Embora geralmente nos concentremos na arbitragem econômica no contexto das operações de financiamento, ela também pode ser explorada em outras atividades funcionais. Por exemplo, vejamos a Starent Networks, uma empresa fundada em agosto de 2000 em Tewksbury, Massachusetts, com a missão de comutar redes sem fio para telefonia totalmente por IP (protocolo de Internet). Pouco depois de sua fundação, a empresa deparou-se com o que o fundador Ashraf Dahod descreve como "inverno nuclear" da dissolução no setor de telecomunicações.<sup>25</sup> A empresa sobreviveu e cresceu migrando sua função de desenvolvimento de produto para a Índia. E a Starent está longe de ser um exemplo incomum, pois o que mais empresas dos Estados Unidos têm transferido para o exterior é o desenvolvimento de produtos, em vez de *call centers* ou suporte técnico, ainda que a transferência destes serviços tenha chamado muito mais atenção.<sup>26</sup>

---

A discussão anterior completa nossa visão de cada uma das quatro dimensões amplas de distância inseridas na estrutura CAGE como base potencial para arbitragem. Maior do que o número de bases é a variedade de estratégias para arbitragem. Para ampliar ainda mais nossa reflexão sobre arbitragem, consideremos um exemplo detalhado que ilustra essa variedade.

### **Variedades de arbitragem: o exemplo das indústrias farmacêuticas da Índia**

Quando as pessoas pensam em indústria farmacêutica, geralmente lhes vem à mente os grandes laboratórios, isto é, cerca de uma dúzia de empresas multinacionais sediadas nos Estados Unidos e na Europa que respondem por cerca de metade do mercado mundial em termos de valores.<sup>27</sup> Esses grandes laboratórios historicamen-



te geraram altos retornos ao desenvolver e colocar no mercado medicamentos protegidos por patentes, especialmente as drogas *arrasa-quarteirão*, definidas como as que geram mais de US\$ 1 bilhão em receitas anuais.

Nos últimos anos, contudo, essas empresas têm sofrido muita pressão: a Accenture calcula que o valor de mercado geral do setor farmacêutico, cuja maior parte corresponde aos grandes laboratórios, tenha caído de mais de US\$ 2 trilhões para menos de US\$ 1,5 trilhão em 2005.<sup>28</sup> Os problemas dessas empresas são vários, e incluem a queda de produtividade da pesquisa e desenvolvimento e do bolo geral. Como explica meu colega aposentado de Harvard, Mike Scherer, "Preços [altos] estimulam custos".<sup>29</sup> Entretanto, o desafio em que me concentro aqui é o das drogas genéricas imitadoras. Embora os genéricos tenham por muito tempo ameaçado os medicamentos que têm patentes quebradas, o crescimento dos custos de medicamentos e da consolidação de compradores, entre outras mudanças estruturais, aumentaram recentemente seu impacto nos farmacêuticos de marca. Portanto, segundo a Medco Health Solutions, três drogas importantes cujas patentes foram quebradas em 2005 tiveram 87% de suas prescrições redirecionadas aos genéricos em *um mês*.<sup>30</sup>

Os medicamentos genéricos devem atender aos mesmos padrões de qualidade dos de marca, mas geralmente são vendidos, após um período de seis meses de exclusividade do primeiro genérico nos Estados Unidos, a preços que estão entre 20 e 80% abaixo dos de seus equivalentes de marca. Os remédios genéricos respondem por entre 10 e 15% do mercado de farmacêuticos em termos de valor e muito mais em volume.<sup>31</sup> Além disso, considera-se que sejam capazes de atacar outros 30% do atual mercado nos Estados Unidos somente nos próprios cinco anos, à medida que medicamentos importantes tenham patentes quebradas.<sup>32</sup>

Há muitos fabricantes de medicamentos genéricos em todo o mundo, cerca de 150 importantes, segundo um cálculo. O maior deles, a Teva, de Israel, teve US\$ 5,3 bilhões em vendas em 2005. O sucesso da Teva está embasado na arbitragem administrativa: segundo Eli Hurvitz, que a dirigiu por 26 anos, ela deve sua existência ao boicote a empresas árabes que faziam negócios com Israel.<sup>33</sup> Em resposta a isso, Israel permitiu que empresas locais copiassem remédios patenteados no exterior se seus proprietários não os vendessem localmente, que foi como a Teva construiu seu conhecimento do processo.

Um buraco administrativo semelhante está por trás de mais de um sucesso de uma onda recente de desafiantes indianos no setor de medicamentos genéricos. A fabricação de farmacêuticos na Índia refletiu por muito tempo uma política que reconhecia patentes de processos, mas não de produtos, e, portanto, recompensava a engenharia reversa de drogas importadas. Desde 2005, as leis de patentes indianas se adaptaram às normas internacionais como resultado do acesso do país à Organização Mundial do Trabalho (OMT), mas, por causa dessa história, baixos custos de mão-de-obra e baixa disposição para pagar por parte dos clientes, bem como concorrência doméstica feroz, os maiores fabricantes da Índia desenvolveram ca-

pacidades de fabricação de baixo custo, que os levaram a construir uma posição importante em medicamentos genéricos. Uma indicação é que as empresas indianas respondem por 25% das Abbreviated New Drug Applications (ANDAs) registradas na Food and Drug Administration (FDA), nos Estados Unidos, para lançar novas drogas genéricas. Há estratégias muito diferentes por trás desse nível de penetração de mercado, mesmo que nos concentremos apenas nas dez principais empresas indianas, entre vários milhares.

Algumas empresas da Índia continuaram se concentrando em *imitar* medicamentos que tiveram patentes quebradas ou que ainda estão sob patente em alguns lugares, mas podem ser vendidos em outros mercados, não-regulados. A primeira abordagem é a que geralmente é seguida pelos concorrentes que se dedicam às drogas genéricas, e a outra é ilustrada pela segunda maior empresa farmacêutica da Índia, a Cipla, que, em 2000, anunciou antirretrovirais genéricos anti-HIV que reduziram o preço anual do tratamento de US\$ 11.000 por paciente para US\$ 400. Os produtos da Cipla são tidos como responsáveis por um terço dos medicamentos anti-HIV/AIDS tomados na África, e a empresa está para ganhar mais mercado se outros governos evocarem as disposições da OMT que lhes permitem declarar emergência nacional e licenciar o produto ou a venda da droga sem permissão dos detentores da patente – como aconteceu na Tailândia no final de janeiro de 2007.<sup>34</sup>

Outras empresas da Índia começaram a *colaborar* com empresas ocidentais, seja obtendo a licença dos produtos destas, geralmente com intenção de fabricá-los e vendê-los na Índia, ou fabricando princípios ativos e intermediários farmacêuticos que depois são vendidos por empresas ocidentais fora da Índia. Um exemplo de uma empresa que adotou os dois sistemas é a Nicholas Piramal, a oitava maior empresa farmacêutica da Índia, que essencialmente tem evitado as exportações de genéricos e os conflitos com os grandes laboratórios associados a elas, para se concentrar nessas parcerias. Ela obteve a licença de drogas de várias empresas ocidentais e investiu na fabricação por encomenda e parcerias em pesquisa e desenvolvimento com elas (veja a seguir).

Outras empresas farmacêuticas indianas, como a maior delas, a Ranbaxy, concentraram-se em *innovar* ou, em termos mais gerais, abrir caminhos.<sup>35</sup> Assim como a maioria das outras empresas indianas, a Ranbaxy construiu vendas no exterior – agora 80% de seu total – com exportações de genéricos, mas de uns anos para cá tem aumentado sua capacidade em vários aspectos. Para se beneficiar de um período legal de seis meses de exclusividade nos Estados Unidos, a Ranbaxy tem sido particularmente agressiva em suas tentativas de ser a primeira a fabricar versões genéricas de drogas que estão tendo patentes suspensas. Essa abordagem acarretou muito litígio, por vezes sem sucesso (por exemplo, seu questionamento da patente que a Pfizer tem do medicamento mais vendido no mundo, a droga anticolésterol Lipitor), mas, outras vezes, proporcionou ricas compensações (por exemplo, o anticolésterol simvastatin). Outro grupo de iniciativas de inovação visou melhorar drogas que não estavam sob patente (por exemplo, através de novos sis-

temas de entrega) para desenvolver os chamados supergenéricos de marca. Dessa forma, em 1999, a Ranbaxy licenciou em nível mundial, para a Bayer, sua fórmula do antibiótico ciprofloxacina, a ser tomada uma vez ao dia. Mais recentemente, a empresa deu ênfase em dispositivos de inalação e emplastos transdérmicos patenteados. Embora estejam sujeitos a um processo de aprovação mais complexo, os supergenéricos se beneficiam de três anos de exclusividade de mercado nos Estados Unidos.

Outra abordagem inovadora, ainda mais importante, empregada pela Ranbaxy, assim como por outras grandes empresas indianas, tem sido investir no desenvolvimento de medicamentos totalmente novos. No total, estima-se que as empresas indianas tenham até três dúzias de “novas entidades químicas” em etapas relativamente avançadas de desenvolvimento, mas o custo (incluindo os fracassos) de descobrir e desenvolver novos medicamentos está estimado, no Ocidente, em mais de US\$ 1 bilhão – mais do que a movimentação anual de todas as indústrias farmacêuticas da Índia, menos a Ranbaxy. Dessa forma, a maioria das empresas do país que estão tentando desenvolver novos medicamentos, por exemplo, a Dr. Reddy's, a terceira maior, tem sido explícita em relação a suas intenções de conceder licenças de candidatas a drogas promissoras como forma de bancar custos e riscos de experimentos clínicos e lançamentos.

A venda de licenças também sugere uma série de estratégias envolvendo o foco nas atividades da cadeia de valor, além da fabricação de medicamentos:

- *Pesquisa e desenvolvimento por contrato:* em lugar de simplesmente fabricar por contrato, uma série de empresas indianas também está realizando pesquisa e desenvolvimento por contrato para fabricantes ocidentais. Esse sistema se concentra nos grandes diferenciais de arbitragem no setor. A Pfizer estima que os químicos indianos ganham cerca de US\$ 5 por hora, em comparação com os US\$ 50 por hora para os cientistas nos Estados Unidos. Por isso, no início de 2007, a Nicholas Piramal e a Eli Lilly assinaram um acordo pelo qual a primeira seria responsável pelo projeto e execução global de trabalho pré-clínico e clínico inicial para algumas das novas drogas da segunda.
- *Experimentos clínicos:* um novo remédio deve passar por experimentos clínicos, que são a etapa final e mais cara dos experimentos, em uma amostra cuidadosamente selecionada de pacientes. Esses experimentos também têm atraído muita atenção das arbitradoras da indústria farmacêutica. Mais de 40% de todos os experimentos clínicos são atualmente realizados em países pobres.<sup>36</sup> A Índia atrai atenção especial por causa de uma grande oferta de pacientes, muitos dos quais são “inexperientes” em relação ao tratamento (isto é, não consomem muitos dos produtos farmacêuticos) e de médicos que falam inglês.<sup>37</sup>
- *Serviços baseados em TI:* a Índia tem conseguido se estabelecer como destinação para serviços com base em TI, respondendo por quase metade do total

da transferência de atividades (*offshoring*) em 2005.<sup>38</sup> Como resultado, o setor farmacêutico tem mostrado muito interesse em explorar o potencial para conter custos crescentes de gerenciamento de dados e suporte de informática durante o processo de desenvolvimento de medicamentos em áreas como inserção de dados, gerenciamento de banco de dados e desenho de estudos, serviços de apoio ao cliente e sistemas de análise de dados.

Essa caracterização está longe de ser completa, e se poderiam fazer mais distinções entre estratégias segundo o modo de crescimento (internamente ou através de aquisição, com este último atraindo muitas empresas indianas recentemente), áreas de especialização, foco geográfico e assim por diante. Também se poderiam examinar as bases culturais ou geográficas da arbitragem ao considerar os sistemas de medicina tradicional da Índia – Ayurveda, Siddha e Unani – bem como a biodiversidade do país. Mas a variedade de estratégias de arbitragem já deve estar clara.

As respostas dos grandes fabricantes também tem sido variadas. A Novartis, a quinta maior empresa farmacêutica do mundo, é um exemplo: ela comprou a Hexal da Alemanha por US\$ 8,3 bilhões em 2005 para solidificar sua posição como uma das duas maiores fabricantes de drogas genéricas do mundo e tentou elaborar pacotes de medicamentos genéricos e de marca para oferecer uma compra conjunta aos profissionais de saúde.<sup>39</sup> No que diz respeito à Índia, a Novartis participa no mercado do país, como a quinta maior empresa estrangeira. Ela também realiza testes clínicos e desenvolvimento de *software* na Índia e, no início de 2006, abriu um centro global de pesquisa e desenvolvimento para medicamentos vendidos sem receita médica perto de Mumbai. Mas o principal compromisso de recursos da Novartis foi com a China, que algumas grandes empresas do setor consideram que tem ainda mais potencial que a Índia. No final de 2006, ela anunciou um investimento de US\$ 100 milhões em pesquisa e instalações de desenvolvimento em Xangai que inicialmente tratariam de cânceres causados por infecções – uma proporção significativa dos casos de câncer na China. E a Novartis também agiu na frente jurídica, iniciando uma ação, em janeiro de 2007, em um tribunal da Índia questionando uma decisão de dar uma patente de uma forma modificada de sua droga para leucemia, o Glivec, levando um representante da organização Médicos Sem fronteiras a comentar: “A Novartis está tentando fechar a farmácia do mundo em desenvolvimento”.<sup>40</sup> A arbitragem certamente oferece uma série de escolhas para as grandes empresas farmacêuticas, e não apenas para atores de segundo nível.

## Analizando a arbitragem

Dada a variedade de estratégias de arbitragem, não existe maneira única de analisá-las. Mas, mais uma vez, o diagnóstico ADDING pode ser usado para estruturar a análise e ajuda a sugerir alguns pontos específicos que se devem ou não

fazer. A questão fundamental a se lembrar é que a arbitragem pode afetar todos os componentes do diagnóstico ADDING, e não apenas o primeiro D, de diminuição de custos.

### Agregação de volume

A arbitragem pode afetar o volume de várias formas. Às vezes, as oportunidades para arbitragem podem abrir negócios totalmente novos, por exemplo, o negócio de flores ornamentais no hemisfério norte no inverno. Outras vezes, os incrementos de volume vêm do fato de que, na ausência de arbitragem, pode-se ter que recusar negócios, uma questão particularmente amarga para muitos executivos no setor de alta tecnologia, que reclamam da dificuldade de encontrar o tipo certo de profissional técnico em muitos países desenvolvidos.

Uma fonte um pouco diferente de crescimento de volume está relacionada a garantir acesso ao mercado. Reexaminemos a decisão da Novartis de instalar um grande laboratório de pesquisa e desenvolvimento em Xangai. Enquanto a arbitragem de custos supostamente é o motivo da ação, os analistas enfatizaram outro: melhorar os relacionamentos com autoridades do governo que irão decidir que tipo de medicamentos comprar para seus cidadãos.<sup>41</sup> Sendo assim, ao avaliar uma ação em lugar de simplesmente adotar uma perspectiva voltada apenas aos custos. Caso contrário, rejeitar-se-iam ações que têm sentido.

Todos esses mecanismos supostamente se combinam para explicar a conclusão de uma pesquisa recente segundo a qual o crescimento é a segunda razão mais citada para transferir atividades para o exterior, após a redução de custos.<sup>42</sup> Não é necessário avaliar sua importância relativa para concluir que a idéia da arbitragem agregando volume tem que ser levada a sério.

É claro que junto com os possíveis efeitos de expansão de volume da arbitragem, é importante verificar a possibilidade de expansão das bases de arbitragem que o sustentam. A GEN3 Partners, sediada em Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, é um bom exemplo dessas limitações. A atividade principal da empresa é a consultoria em inovação para importantes empresas norte-americanas usando especialistas russos formados em TRIZ, uma rigorosa metodologia da era soviética para a solução inventiva de problemas.<sup>43</sup> No final de 2005, a GEN3 tinha cerca de 100 funcionários na Rússia, dos quais cerca de metade tinha doutorado e também atendia aos requisitos da empresa de, ao menos, cinco anos de experiência prática. Era possível imaginar a expansão desse grupo para várias centenas, mas não além desse número. Dadas essas limitações, a GEN3 teve que adotar um modelo empresarial muito mais concentrado em uma fatia superior do mercado do que, digamos, as empresas de serviços de *software* da Índia com acesso a milhares de novos funcionários técnicos a cada ano. A GEN3 já estava trabalhando com um nível de receita por funcionário de US\$ 100.000 e tinha

como meta mais de US\$ 200.000, em comparação com US\$ 50.000 a 70.000 das empresas de *software* da Índia, ainda que os salários por funcionário na Rússia fossem um pouco mais baixos.

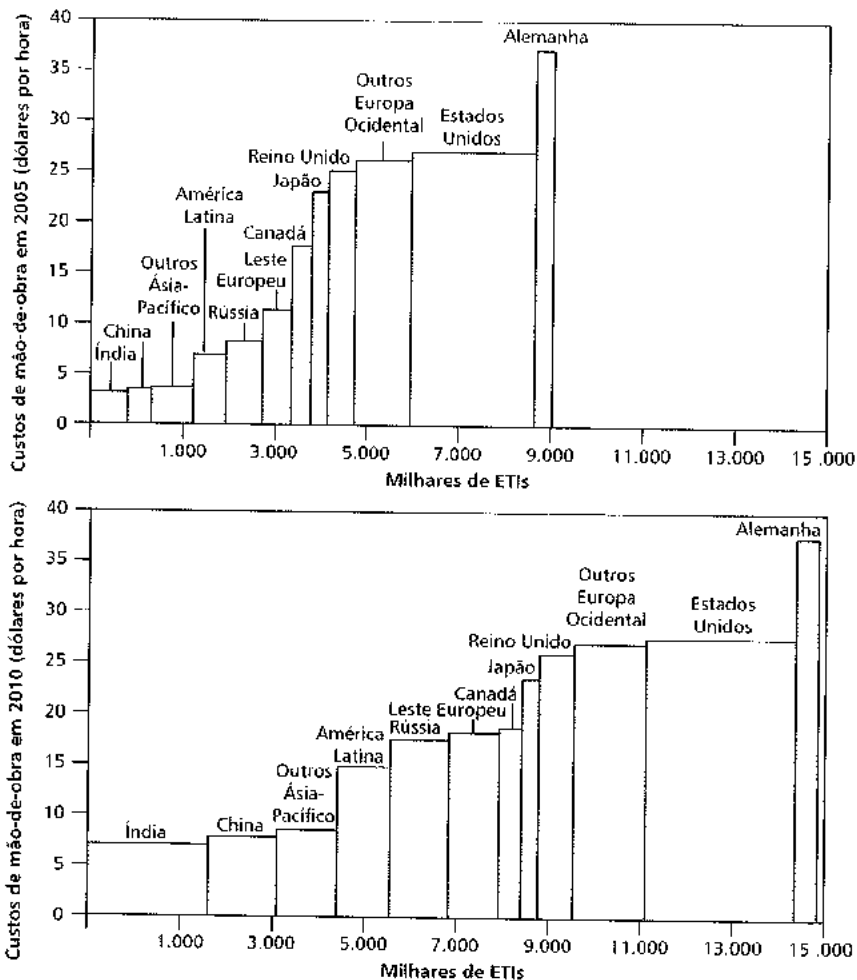
## Reduzindo custos

Embora as reduções de custos sejam a razão mais citada para ações relacionadas a arbitragem, suas análises muitas vezes são falhas em aspectos conceitualmente simples, mas perigosos em termos práticos. Um problema freqüente é um foco em imagens momentâneas de custos relativos. Como sugere o exemplo da GEN3, isso pode ser muito enganoso: nesse caso, o custo de pessoal com o requisito de formação em TRIZ estava fadado a subir rapidamente se a GEN3, assim como outras empresas de consultoria servindo-se da mesma base de recursos, conseguissem monetizar o recurso. Outros problemas freqüentes, relacionados a isso, incluem uma incapacidade de se adaptar a mudanças prováveis nas taxas de câmbio (o yuan chinês, por exemplo, provavelmente está muito subvalorizado em relação às moedas ocidentais, sugerindo que avaliações de futuro baseadas nas taxas de câmbio de hoje subestimarão a provável vantagem de custo chinesa) e diferenciais em produtividade (em muitos casos na Índia e na China, ainda uma fração dos níveis ocidentais). Mesmo estimativas aparentemente competentes podem estar sujeitas a problemas. Por exemplo, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD) recentemente publicou um relatório que apresentava o nível de pesquisa e desenvolvimento da China ultrapassando o do Japão. Essa "conclusão" se baseou na idéia de que, como os cientistas e engenheiros chineses custam um quarto dos do Japão em taxas de câmbio oficiais, por que não multiplicar os gastos da China com pesquisa e desenvolvimento por quatro!<sup>41</sup>

Todavia, enquanto se reconhecem algumas razões pelas quais a arbitragem da mão-de-obra pode ser menos vantajosa do que parece à primeira vista, também é importante reconhecer alguns fatores positivos que muitas vezes passam despercebidos. Consideremos o tipo de cálculo diante do qual eu tendo a franzir a testa em minha sala de aula: "Os custos de pessoal do *software* indiano são (digamos) um terço dos do *software* dos Estados Unidos, mas estão subindo a 15% ao ano, de forma que a vantagem de custo da Índia desaparecerá em oito anos". Como argumento contra a arbitragem, isso não convence, em vários aspectos:

- Os custos de oportunidade de rejeitar negócios (veja "Agregação de Volume").
- A probabilidade de pressões ainda maiores sobre custo e disponibilidade em países desenvolvidos, que leva a previsões de que o excedente total gerado pela Índia e por outros países que são atualmente fornecedores de baixo custo de trabalhadores de TI aumentará em vez de decrescer nos próximos anos (Figura 6-2).

- A possibilidade de melhorias mais rápidas em produtividade e contenção de custos na Índia, como obtido na década de 90 por meio de uma transferência das atividades de desenvolvimento, da própria empresa para o exterior.
- Diferenciais de qualidade que, neste caso, podem, na verdade, favorecer concorrentes indianos, como discutido na subseção seguinte.



**FIGURA 6-2** Evolução da força de trabalho global em TI (custo por hora de trabalho em relação a milhares de ETIs\*).

Fonte: Compilado de fontes do setor e relatórios de consultores.

\* Equivalentes a tempo integral.

O argumento mais amplo a ser apresentado aqui é que é importante ir além de comparações ingênuas de custo de mão-de-obra para olhar um pouco mais profundamente os tipos de aspectos negativos e positivos destacados anteriormente. Não considerá-los equivale a uma suposição de que eles se cancelarão mutuamente, o que só acontecerá por acidente.

Um outro problema diz respeito ao foco comum em custos de mão-de-obra (e produtividade), mas, como apontou o Capítulo 3, devemos olhar os custos de forma abrangente. Sendo assim, o Boston Consulting Group (BCG) destacou o capital que pode ser economizado construindo-se fábricas em economias em rápido desenvolvimento, como a China.<sup>43</sup> O BCG estima que, para processos de fabricação específicos, é possível reduzir os investimentos de capital típicos em 10 a 30% abaixo de níveis ocidentais usando fornecedores locais de equipamentos; em 20 a 40% também visando a melhorias de processo, como substituir capital por mão-de-obra e repensar decisões sobre compra ou fabricação; e em 30 a 60% revendo totalmente o modelo operacional ao reformar cadeias de produção inteiras, reprojutando produtos para que possam ser fabricados localmente e avançando de um modelo de cinco dias por semana à utilização contínua. Os benefícios incluem não apenas retornos mais altos sobre investimento, mas também custos fixos e pontos de equilíbrio mais baixos, e menores barreiras à saída, caso as operações tenham que ser encerradas, ou seja, riscos mais baixos, assim como os custos.

O objetivo maior da análise deve ser, é claro, construir um quadro abrangente de custos, mais do que visar a um único elemento de custo, seja mão-de-obra, capital ou alguma outra coisa. Isso, junto com os fatores relacionados à diferenciação discutidos a seguir, é um determinante fundamental de se um produto ou serviço tem probabilidades de ser transferido para o exterior. Rótulos de "transferibilidade" relacionadas a custos incluem não apenas os fatores já discutidos, mas também relações altas entre valor e quantidade, cadeias de fornecimento curtas e ampla disponibilidade de insumos e habilidades requeridos. Todavia, para entender o grau de incentivo para levar produtos ou serviços para o exterior, em lugar de tratar a transferibilidade em termos de sim ou não, geralmente é melhor olhar amplamente os custos em vez de se basear em rótulos desse tipo.

Para um exemplo concreto, por que as empresas indianas de serviços de *software* conseguiram crescer muito mais rápida e lucrativamente do que as empresas farmacêuticas do país? Parte da resposta reside na alta intensidade de mão-de-obra do *software*, onde os custos de pessoal respondem por metade ou mais das receitas. Uma resposta abrangente é que os custos totais das empresas de *software* da Índia (por funcionário) ainda são um terço ou menos dos custos das concorrentes ocidentais das quais as indianas estão tentando tirar negócios, ao passo que os custos das empresas farmacêuticas indianas estão em, provavelmente, dois terços ou mais dos custos das empresas ocidentais de genéricos. Uma respos-



ta ainda mais abrangente também levaria em conta as barreiras administrativas à arbitragem econômica no setor de farmacêuticos.<sup>46</sup>

## Diferenciação

O impacto da arbitragem sobre a diferenciação ou a disposição de pagar tem atraído muito menos atenção do que seu impacto sobre os custos, mas pode ter uma importância, ao menos, igual. A arbitragem cultural, por exemplo, muitas vezes envolve a elevação da disposição para pagar com base nos efeitos de país de origem. Obviamente, como a discussão do Capítulo 3 deve ter nos alertado, esses aspectos podem, dependendo da situação, ter efeitos negativos, em lugar de positivos.

Os exemplos de arbitragem econômica reforçam a importância de realmente analisar as implicações da arbitragem para a diferenciação. Embora a arbitragem costume reduzir a disposição para pagar e os custos, há importantes exceções a essa regra. Os serviços de *software* parecem ser uma dessas exceções. As empresas de *software* da Índia têm preços e custos mais baixos do que suas equivalentes ocidentais, mas isso parece refletir uma reputação antes de diferenças de qualidade. Na verdade, há evidências de que algumas das maiores empresas indianas, como a TCS, a maior delas, que também assumiu a liderança na compilação destes dados, oferecem realmente mais qualidade e menores custos para manutenção de *software*, especialmente, do que algumas colegas ocidentais de melhor fama.<sup>47</sup> A corroboração vem do fato de que a Índia ainda responde por metade dos centros de desenvolvimento de *software* licenciados para operar nos mais altos níveis de conformidade de processo, embora tenha somente cerca de um décimo da mão-de-obra global em TI. Esse exemplo, e o lançamento, pela TCS, no primeiro trimestre de 2007, de uma campanha de *marketing* centrada em comunicar sua dupla vantagem competitiva, destaca a importância de:

- Não tratar o preço como um substituto da qualidade ou da disposição para pagar no longo prazo.
- Ir realmente mais fundo na economia do comprador. Dessa forma, a campanha da TCS destaca as implicações da má qualidade do *software* para o custo total pago pelos compradores em termos de qualidade, incluindo refazer o trabalho, que se estima em metade ou mais de todo o gasto com TI em uma organização de grande porte típica.
- Comunicar ativamente esses benefícios em lugar de simplesmente partir do pressuposto de que os compradores vão descobri-los por conta própria.

Assim como nos casos de custos, é possível rotular os correlatos da transferibilidade relacionados à diferenciação: um produto ou serviço tem menos possibilidades de ir para o exterior quando é necessária uma considerável customização,

a demanda está muito sujeita a mudanças, os requisitos de presença ou serviços locais são altos e os encarregados das decisões de compra são públicos em lugar de privados. Entretanto, mais uma vez, geralmente é melhor tentar construir um quadro abrangente, de preferência quantitativo, da viabilidade relativa, da amplitude comparativa da distância entre disposição para pagar e custos, em vez de simplesmente se basear nesses rótulos.

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

Além de possivelmente reduzir custos ou elevar a disposição para pagar, a arbitragem pode melhorar a atratividade do setor ou o poder de barganha que se tem dentro dele. Assim, a IBM aumentou o número de funcionários na Índia, de 9.000 para 50.000 em menos de três anos, não apenas para melhorar sua própria economia, mas também para pressionar seus rivais indianos atacando o que ainda é provavelmente sua maior fonte isolada de vantagem.

Mais uma vez, seria precipitado afirmar que a arbitragem sempre tem um determinado tipo de efeito nesse sentido. Assim, enquanto as empresas globais implantaram muitos centros de pesquisa e desenvolvimento na China e na Índia – visando a eletrônica e as telecomunicações na primeira e a engenharia na segunda – a proteção dos direitos intelectuais permanece sendo uma preocupação importante. Um estudo sobre empresas globais com centros de pesquisa e desenvolvimento na China indica que elas encontraram várias formas de tratar essa questão. Um método particularmente importante é dividir as iniciativas de pesquisa e desenvolvimento pela rede global de uma empresa de maneira que o valor dos projetos realizados na China seja muito dependente de projetos que estejam em andamento na rede global ou, mais amplamente, em especializações específicas das empresas.<sup>48</sup> Observe, também, que esta estratégia não está disponível a empresas locais, provavelmente contribuindo para suas despesas menores com pesquisa e desenvolvimento, bem como menores retornos.

Essas divisões não são uma solução perfeita: pensemos nas alegações da Cisco, desde que se instalou, de que a chinesa Huawei Technologies Co., Ltd., roubou sua tecnologia de comutação em muitos lugares. Mas o conceito sugere duas lições importantes sobre estratégia. Em primeiro lugar, no estudo citado, as empresas que se saíram particularmente bem com seus centros chineses de pesquisa e desenvolvimento parecem ter sido as que têm ligações internas mais consistentes, lembrando-nos de que a vantagem competitiva pode ser desenvolvida ao lidar com fracassos institucionais assim como em bases mais tradicionais. Em segundo, deve ficar claro que o ambiente externo não precisa ser tomado como algo dado: elementos desse ambiente podem e, em termos ideais, *devem* ser influenciados através da estratégia da empresa.

## Normalizando risco

A arbitragem está sujeita a uma ampla gama de riscos, alguns relacionados ao mercado e outros não. Com relação aos primeiros, pense nos riscos (maiores) aos quais as cadeias de oferta que atravessam fronteiras estão sujeitas: exposição a fornecedores desconhecidos e potencialmente menos confiáveis e a flutuações nas taxas de câmbio, possibilidade de gargalos estruturais e de outros tipos nas fronteiras; soma de riscos associados a cadeias de ofertas que são divididos de forma muito tênue entre vários países, como no exemplo anterior da japonesa da Li & Fung, e assim por diante.

Mas a rede de Li & Fung também possibilita diversas reflexões sobre como enfrentar esses riscos. Depois dos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos, noticiou-se que a Li & Fung precisou de menos de três semanas para transferir atividades em que o tempo era muito importante, de seus parceiros no Paquistão a outros países considerados politicamente mais seguros. A Li & Fung obviamente também pratica essa dinâmica de arbitragem em períodos mais longos, em resposta a mudanças como grandes alterações nas taxas de câmbio. Essas ações ocorrem dentro do contexto de uma estratégia mais ampla na qual capacidade de produção e materiais sujeitos a longos tempos de espera ou demanda estável são garantidos com muita antecedência, mas as decisões com relação a atributos altamente sensíveis a flutuações de mercado são postergadas o máximo possível.

Um tipo de risco específico, associado à arbitragem, está relacionado com sua sensibilidade política, que fica particularmente evidente em torno da arbitragem de mão-de-obra, mas não limitada a ela. Observe que esse risco não está confinado a freguesias externas: à medida que a IBM, por exemplo, se muda para o exterior, seus administradores seniores devem tomar cuidado não apenas em seus comunicados públicos, mas também nos internos. Arbitragens bem-sucedidas oferecem várias lições nesse sentido. Em primeiro lugar, seja prudente: enfatize a viabilidade e o crescimento como objetivo em lugar de (apenas) reduções de custo, e seja cauteloso com relação a capitalizar em saúde, segurança e padrões ambientais que sejam mais frouxos do que em seu país de origem. Em segundo lugar, reflita sobre uma série de mecanismos, como fazer *lobby*, trabalhar com aliados naturais, incluindo empresas que em outros aspectos sejam concorrentes, investir na criação de empregos e assim por diante, para aumentar sua liberdade de ação. Uma última sugestão é favorecer estratégias que apresentem algum grau de solidez diante de mudanças no clima político.

O risco político associado às estratégias de arbitragem deve ser equilibrado com os possíveis riscos políticos das contra-estratégias. Pense no exemplo mencionado na última seção: a ação na justiça da Índia por parte da Novartis. Os riscos, assim como os outros componentes do diagnóstico ADDING, devem ser vistos por uma perspectiva comparativa, entre alternativas.

## Geração de conhecimento – e outros recursos e capacidades

O componente final do diagnóstico ADDING, que mencionarei com brevidade, é a geração de conhecimento, bem como de outros recursos e capacidades. Mais uma vez, as estratégias de arbitragem podem ter implicações positivas e negativas. No lado positivo, as iniciativas da IBM e da Accenture para se expandir na Índia provavelmente irão ajudar a aumentar suas capacidades de longo prazo, mesmo se o impacto de curto prazo sobre as economias de operação for negativo em função de realizações de preços mais baixos, dos custos de instalação e da desorganização interna associada a uma expansão muito rápida. No lado negativo, um grande banco de investimentos que terceirizou muitas funções analíticas para a Índia está começando a se dar conta de que a ação vai esgotar muito seu grupo de analistas seniores em poucos anos, a menos que altere significativamente suas políticas de contratação e promoção.

Esta discussão acerca de importância de analisar a arbitragem e, especialmente, aplicar o diagnóstico ADDING, deve ter esclarecido por que a arbitragem costuma ser examinada de forma tão estreita. Podem-se usar bases CAGE individuais de arbitragem para tratar de diferentes componentes do diagnóstico ADDING; além disso, casos complexos envolvendo múltiplas bases de arbitragem expandem as possibilidades, como ilustrado pela discussão na seção anterior sobre farmacêuticos.

## Gerenciando a arbitragem

Este capítulo, assim como o 4 e o 5, quis ampliar o pensamento sobre como lidar com as diferenças, neste caso, expandindo o potencial para explorá-las por meio de estratégias de arbitragem. Entretanto, vários desafios surgem quando se gerenciam essas estratégias. Alguns deles, como os riscos que a arbitragem engendra, especialmente os políticos, já foram discutidos, mas o que merece mais atenção são a sustentabilidade das estratégias de arbitragem e a forma como elas são influenciadas por recursos em nível de empresa, especialmente as capacidades de gestão, em vez de diferenças em preços, custos, etc, em nível de mercado.

Observe, antes de qualquer coisa, que embora possa valer a pena sustentar a vantagem competitiva a partir da arbitragem, esse objetivo não é necessário para que a arbitragem tenha sentido. Voltemos ao exemplo da Wal-Mart. Mesmo que a arbitragem não oferecesse à empresa uma vantagem sustentável, provavelmente valeria a pena realizá-la, ainda que fosse apenas para evitar uma desvantagem de custo em relação a outros concorrentes, o que seria um obstáculo sério à busca de uma estratégia de baixo custo por parte da Wal-Mart.

O exemplo da Lego *versus* a MEGA Brands é ainda mais claro. A Lego escolheu lidar com as oportunidades de arbitragem essencialmente terceirizando-as a um fabricante contratado, a Flextronics. Ou seja, a Lego agiu para neutralizar a arbitragem como forma de vantagem ou desvantagem competitiva e se concentrar na

vantagem de seus ativos intangíveis: sua marca, seus relacionamentos e suas capacidades de inovação. Por sua vez, a Wal-Mart, mantendo sua ênfase tradicional em eficiências administrativas, optou por tentar construir uma vantagem competitiva em torno da arbitragem, desenvolvendo capacidades diferenciadas de gerenciar o que provavelmente é a maior operação de compras internacionais do mundo. Esse contraste destaca um segundo tema que vale a pena sublinhar: construir uma vantagem competitiva sustentável por meio da arbitragem geralmente demanda um compromisso com a construção de capacidades específicas da empresa, que é um compromisso que leva anos, se não décadas, para implementar. Não ter capacidades desse tipo, por outro lado, pode lhe permitir adquirir paridade, mas não muito mais do que isso.

O mesmo tema se verifica em alguns dos outros exemplos analisados neste capítulo. A Embraer certamente se beneficia da mão-de-obra barata do Brasil, mas sua capacidade de transformar essa mão-de-obra, teoricamente disponível a todos, em uma fonte de vantagem competitiva depende das capacidades que desenvolveu para administrar uma operação aeroespacial de nível mundial em meio à turbulência do Brasil de hoje. E a visão do sucesso da Ranbaxy no setor de farmacêuticos, baseada em inovações, já estava em funcionamento há uma década, quando escrevi um artigo sobre a empresa pela primeira vez e convidei seu presidente a dar uma palestra para minha turma de Mestrado em Administração em Harvard.

Para um exemplo um pouco mais detalhado daquilo que está envolvido na conversão dessas visões em realidade, observemos mais uma vez a Tata Consultancy Services (TCS), a maior empresa de serviços de *software* da Índia. A TCS faz arbitragem na direção inversa da Wal-Mart: compra barato em seu país de origem (na forma de desenvolvedores de *software*) e vende barato no exterior. Mas este modelo, do qual foi pioneira, não é mais único: já é usado por praticamente todo mundo envolvido nas exportações de *software* na Índia, desde a Infosys, a segunda maior empresa (cujo fundador foi citado na epígrafe deste capítulo), à menor operação baseada em *body shopping*. O resultado disso tudo foi um grande aumento nos custos dos desenvolvedores de *software* indianos. De que forma a TCS conseguiu se manter com desempenho superior, apesar de um brusco aumento nos custos de mão-de-obra?

A Figura 6-3 acompanha as receitas, os custos e o lucro líquido por funcionário da TCS, desde o final da década de 80. Os custos por funcionário aumentaram mais de três vezes desde então. Para sustentar seu desempenho, a empresa teve que aumentar sua receita por funcionário ainda mais rapidamente: ela aumentou quatro vezes, em lugar de três, no mesmo período, e como resultado disso, o lucro por funcionário saltou várias vezes! O desempenho da receita por funcionário é ainda mais impressionante quando se leva em conta a mudança importante, do desenvolvimento no país nesse período para desenvolvimento mais eficiente fora da Índia hoje em dia, o que reduz a receita por funcionário em 30% ou 40%, embora aumente o lucro absoluto por funcionário.

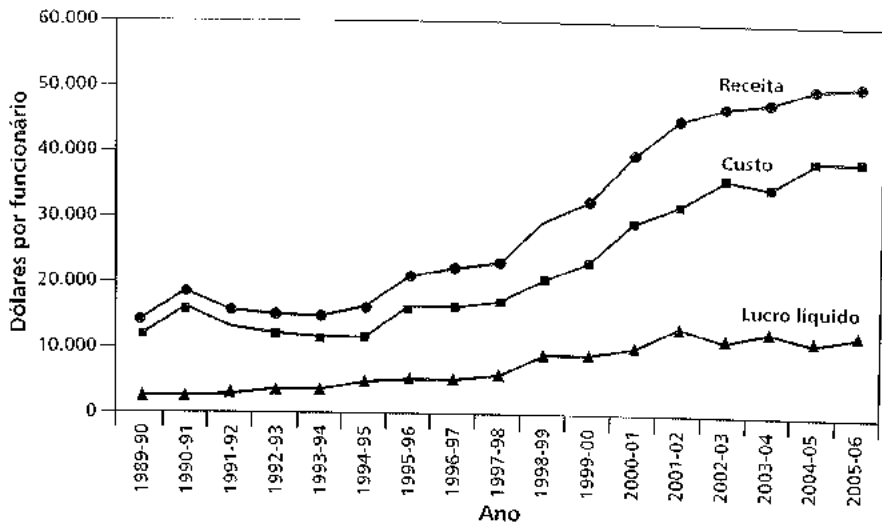


FIGURA 6-3 Aprimoramento da Tata Consulting Services.

O que está por trás desses números? Além de mudar o trabalho para fora do país, a TCS, com o passar do tempo, migrou para trabalhar em projetos que sejam maiores e mais complexos, e que possibilitem mais realizações por funcionário – uma mudança que parece liderar no setor de *software* da Índia. E com receitas por funcionário que ainda são muito menores do que as da Accenture e IBM Global Services, bem como vantagens de qualidade em algumas dimensões, como discutido, há um espaço claro para se sair ainda melhor. A meta para o médio prazo é aumentar a receita por funcionário em mais 25% a 30%. Mas, é claro, atingir essas metas, para não falar de conquistas passadas, exigiu um nível de capacidade da empresa que vai além de saber que os desenvolvedores de *software* indianos são relativamente baratos.

Podem-se discernir requisitos de capacidade semelhantes sobre o lado da demanda assim como o da oferta desse setor. Para transferir com sucesso alguns de seus requisitos de serviços de *software*, uma empresa-cliente deve ter capacidade de especificar esses requisitos, maior do que se o trabalho fosse simplesmente realizado na sede da empresa, e de acompanhar os resultados. Reconhecendo esse fato, no momento em que alguns dos maiores negócios de terceirização de *software* negociados em meados dos anos 90 estão sujeitos à renovação, empresas sofisticadas parecem estar cada vez mais fatiando e dividindo esses negócios entre vários vendedores, em vez de designá-los a apenas um megavendedor. No entanto, como em qualquer grupo, ainda é possível encontrar empresas muito atrasadas. Meu maior exemplo de alerta é o do grande banco europeu que contratou empresas de *software* indianas para completar mais de mil de seus projetos, mas ainda não acompanha o desempenho entre projetos e vendedores.

Se este último exemplo soa demasiado extremo para ser verdadeiro ou muito relevante, observe que apenas 1% dos respondentes de uma pesquisa recente feita por Arie Lewin, da Universidade Duke, dizem que suas empresas têm estratégias de transferência corporativa para outro país.<sup>49</sup> Mesmo assim, na ausência dessa estratégia, podem-se ver iniciativas de transferência sem rumo ou, mais provavelmente, uma quantidade insuficiente de transferência em função de barreiras internas. A solução para esse estado de coisas é parcialmente estratégica e parcialmente organizacional, envolvendo mecanismos como a criação de promotores internos da arbitragem, incentivos para gerentes de projetos bem como para gerentes seniores e compromissos com resultados por parte destes.

Resumindo esta seção, é necessário um compromisso sustentado com o desenvolvimento e o emprego de capacidades para arbitragem de forma eficaz, e nem todos os compromissos são possíveis em uma organização em um dado momento. Dito de outra forma, as empresas podem ter que fazer compensações entre a arbitragem e os outros elementos de sua estratégia. Pode ser possível alguma combinação entre os AAA de adaptação, agregação e arbitragem (lembre-se de que a TCS conseguiu acrescentar um grau de agregação regional a sua estratégia fundamental de arbitragem), mas, buscando-se todas as três estratégias, ou mesmo duas delas, a velocidade total pode levar a inconsistências.

Para um exemplo de alerta sobre uma empresa que não conseguiu, por algum tempo, chegar a essas compensações, examinemos a Acer de Taiwan, uma das maiores fabricantes de computadores do mundo. A Acer entrou cedo na fabricação de computadores pessoais por contrato e ganhou muito dinheiro com essa jogada de arbitragem. Mas no início da década de 90, a empresa começou a promover a marca Acer como uma marca global (e base para agregação) em vários países, particularmente os desenvolvidos. Essa abordagem de dois caminhos acabou se revelando problemática. Enquanto o negócio de produtos de marca própria cresceu a volumes importantes, ele continuou a gerar perdas. Nesse meio-tempo, os clientes de seu braço de fabricação por contrato se preocupavam com o vazamento de segredos empresariais ou o subsídio cruzado das ofertas da Acer sob seu próprio nome. O problema chegou ao ápice em 2000, quando a IBM cancelou um pedido grande, reduzindo sua fatia nas receitas de fabricação por contrato da Acer, de 53% no primeiro trimestre de 2000 a apenas 26% no segundo de 2001. A Acer acabou tendo que fazer escolhas difíceis, e sua fabricação por contrato continuou a se concentrar em clientes de países avançados e foi gradualmente transferida a uma empresa separada chamada Wistron. Enquanto isso, a Acer redirecionou suas vendas da marca própria à região do Leste da Ásia, especialmente a Grande China. Embora a estratégia revisada enfrente seus próprios desafios, ela certamente parece ter funcionado melhor do que a anterior.

Nas minhas apresentações em aulas do mestrado em Administração, é mais ou menos neste momento que eu mostro um PowerPoint de uma apresentação

e polêmica: o *jackalope* (Figura 6-4). Não vou entrar nos debates em torno desse animal, que pode ou não habitar o Oeste dos Estados Unidos, atrai vaqueiros para a perdição com imitações fantásticas de melodiosos sons humanos ou produz um leite que seria afrodisíaco.<sup>50</sup> Evoco aqui o *jackalope* (uma lebre – *jackrabbit*, em inglês – com chifres de antílope) simplesmente para argumentar que pedir que um animal ou uma organização seja mais do que uma coisa em um determinado momento pode levar a resultados muito esquisitos. Algum grau de coerência interna é um requisito básico para uma boa estratégia – ou organização. Uma lebre com chifres enormes provavelmente não conseguiria manter a cabeça em pé, muito menos correr.

Por agora, deixarei que minha metáfora do *jackalope* sirva como introdução para uma discussão mais séria de uma das questões mais desafiadoras na estratégia global contemporânea: até que ponto é possível combinar as estratégias AAA de adaptação, agregação e arbitragem? O Capítulo 7 trata dessa questão em profundidade.

## Conclusões

O Quadro “Generalizações globais” resume as conclusões específicas deste capítulo. Em termos gerais, a arbitragem expande ainda mais nosso ferramental estratégico para lidar com as diferenças entre países. Como destaca o exemplo da Acer, contudo, as decisões sobre a arbitragem não podem ser tomadas independentemente das decisões sobre outros elementos da estratégia de uma empresa. O capítulo a seguir aprofunda esse tema.



FIGURA 6-4 O *jackalope*.



### Generalizações globais

1. A arbitragem envolve a exploração de diferenças entre países, em vez de tratá-las como limitadores aos quais é preciso se ajustar ou superar.
  2. Poucas empresas podem se dar o luxo de ignorar as oportunidades de arbitragem.
  3. Há muitas bases possíveis para arbitragem – cultural, administrativa, geográfica e econômica – e mesmo que uma empresa se concentre em apenas uma ou duas delas, estará diante de muitas variantes das estratégias de arbitragem.
  4. A arbitragem tem potencial para melhorar todos os elementos do diagnóstico ADDING, mas também está sujeita a diversos riscos que devem ser administrados.
  5. A arbitragem pode valer a pena ainda que não renda uma vantagem competitiva sustentável, mas uma ênfase nas oportunidades de arbitragem geralmente demanda um compromisso de longo prazo com o desenvolvimento de capacidades específicas da empresa.
  6. Até mesmo as empresas que se envolvem na arbitragem muitas vezes têm um grande espaço para melhorar a forma como o fazem.
  7. As decisões sobre arbitragem não podem ser tomadas de forma independente das decisões sobre outros elementos da estratégia de uma empresa.
-

# Jogando com as Diferenças

## O Triângulo AAA

*A empresa multinacional do final do século XX tinha pouco em comum com as empresas internacionais de cem anos antes, e estas eram muito diferentes das grandes companhias do século XVIII. O tipo de organização empresarial que está surgindo agora – o empreendimento global integrado – dá um salto tão grande quanto esses.*

—Sam Palmisano, presidente e diretor executivo da IBM,  
“The Globally Integrated Enterprise” (2006)

Compare as palavras de Sam Palmisano com as de Ted Levitt, no início do Capítulo 1. Levitt estava visivelmente entusiasmado com a globalização dos mercados. O que entusiasma Palmisano, por sua vez (já tive oportunidade de verificar isso com ele), é a globalização da produção e da prestação de serviços. No artigo publicado em *Foreign Affairs*, do qual a citação foi tirada, Palmisano observa que se estimam em 60.000 as fábricas construídas por empresas estrangeiras somente na China entre 2000 e 2003, e discute como a IBM buscou capitalizar a partir de seu sentido ampliado de possibilidades.

Em minha opinião, Palmisano está falando sobre algo fundamental, que vai além da justificação da estratégia de uma determinada empresa, ou mesmo uma avaliação elevada das possibilidades propiciadas pela arbitragem. A atenção à globalização da produção, assim como à globalização dos mercados, é um sinal de algo novo na estratégia global, que altera nossa compreensão da variedade de estratégias globais bem como do desafio de escolher entre elas. Este capítulo começa explicando por que; depois, discute respostas progressivamente mais ambiciosas que são caracterizadas em termos de estratégias AAA, ou seja, em termos de estratégias para jogar com as diferenças; e conclui com algumas lições amplas sobre estratégia global e organização.

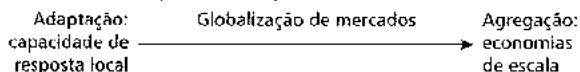
## A necessidade de redefinir estratégia global

As Figuras 7-1a e 7-1b comparam as questões estratégicas levantadas pela globalização de mercados com as levantadas ao também se considerar a globalização da produção. A Figura 7-1a trata da globalização dos mercados. Com limitada globalização de mercados, a adaptação está na ordem do dia; com muita globalização desse tipo, a agregação merece mais ênfase, e no meio, as duas devem ser compensadas entre si, o que é a opção estratégica em que se tem concentrado tradicionalmente a literatura sobre estratégia global.<sup>1</sup>

A Figura 7-1b resume as implicações de também se levar em conta a globalização da produção, o que, obviamente transforma o equilíbrio entre adaptação e agregação no triângulo arbitragem-adaptação-agregação (AAA)<sup>2</sup> e acrescenta muito à gama de maneiras com que as empresas podem pensar em jogar com as diferenças interfronteiras.

Contudo, a atenção à globalização da produção faz mais do que simplesmente ampliar a gama de estratégias possíveis: ela também sugere um novo e ampliado conjunto de compensações. Como nos lembra a literatura sobre empresas multinacionais, as multinacionais verticais que exploram as diferenças entre países têm características operacionais e organizacionais muito diferentes das horizontais, que realizam muitas das mesmas atividades em cada grande mercado (e isso mistura as categorias de adaptação e agregação).<sup>3</sup> A Tabela 7-1 destaca as diferenças estratégicas entre as estratégias AAA.

(a) A compensação entre adaptação e agregação



(b) O triângulo AAA

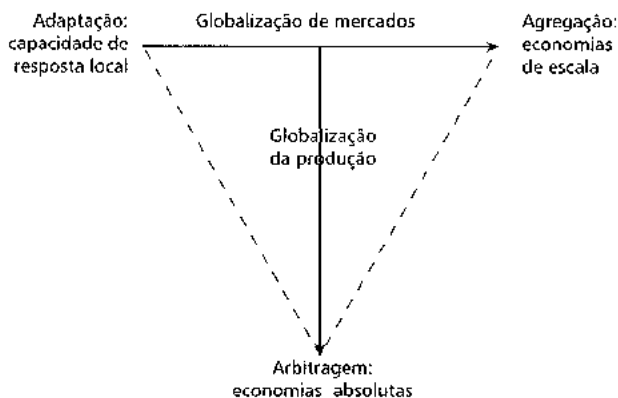


FIGURA 7-1 A globalização de mercados e produção.

Mais fundamentalmente, os três As envolvem a busca de diferentes fontes de vantagem da operação internacional e, relacionado a isso, estão associados a diferentes tipos de organizações. Se uma empresa está enfatizando a adaptação, uma organização centrada em um país costuma ser mais indicada. Se a agregação é o principal objetivo, fazem sentido os agrupamentos internacionais de vários tipos - unidades empresariais ou divisões de produção globais, estruturas regionais, contas globais e assim por diante. E, uma ênfase em arbitragem geralmente é mais bem utilizada por uma organização funcional e vertical que acompanhe o fluxo de produtos ou processos de trabalho por toda a organização. Claramente, nem todos os três modos de organizar podem ter precedência em uma organização ao mes-

**TABELA 7-1** Diferenças entre estratégias AAA

Características	Adaptação	Agregação	Arbitragem
<i>Vantagem competitiva:</i> por que globalizá-la?	Adquirir relevância local por meio de foco nacional (ao mesmo tempo em que explora alguma escala)	Adquirir economias de escala e escopo por meio de padronização internacional	Atingir economias absolutas por meio de especialização internacional
<i>Coordenação:</i> como organizá-la internacionalmente?	Por país; ênfase em ajustes para adquirir uma aparência local dentro das fronteiras	Por empresa, região, ou cliente; ênfase nos relacionamentos horizontais para economias de escala internacionais	Por função: ênfase nos relacionamentos verticais, incluindo fronteiras além da organização
<i>Configuração:</i> onde se localizar no exterior?	Limitar os efeitos da distância cultural, administrativa, geográfica e econômica, concentrando-se em países estrangeiros que sejam semelhantes ao país de origem		Explorar alguns elementos da distância operando em um conjunto mais diversificado de países
<i>Controles:</i> o que fiscalizar?	Variedade ou complexidade excessivas	Padronização ou ênfase na escala excessivas	Estreitar margens
<i>Bloqueios à mudança:</i> quem fiscalizar internamente?	Chefes no país muito defensivos	Sede central, ou chefes de empresa, regionais ou de contas todo-poderosos	Funções ou interfaces verticais fundamentais
<i>Diplomacia empresarial:</i> quais questões externas podem surgir?	Relativamente discreta e robusta, dada a ênfase no cultivo de uma aparência local	Aparência de homogeneização ou hegemonia, e reação contrária (especialmente para empresas dos Estados Unidos)	Exploração ou destituição de fornecedores, canais ou intermediários; potencialmente mais dado à ruptura política

mo tempo e, embora alguns enfoques à organização empresarial (como a matriz) possam combinar elementos de mais de um modo puro, eles acarretam custos em termos de complexidade administrativa.

Em função dessas e de outras diferenças entre os três As, a estratégia muitas vezes demanda opções em relação a quais dos As enfatizar ou, de forma equivalente, sobre como jogar com as diferenças. A Figura 7-2 resume a variedade de estratégias globais sugeridas pelo triângulo AAA, organizadas em quatro níveis cada vez mais ambiciosos, que visam a resumir as possibilidades mais do que sugerir uma seqüência através da qual todas as empresas internacionais devam passar. As seções a seguir discutem esses quatro níveis de estratégia global, um por um.

### Nível 0: consciência de AAA

Para que os três As sejam minimamente úteis, a empresa deve estar consciente deles. Isso parece ser um requisito trivial demais para valer a pena enfatizar, mas muitas empresas, julgando-se pelos exemplos deste livro, não o cumprem. Os próprios padrões de fracasso parecem bastante diversificados. As neófitas globais muitas vezes tendem a se implantar da mesma forma como o fizeram em seus países de origem, esperando agregação instantânea e muitas vezes tendo que enfrentar perdas significativas enquanto aprendem que, em geral, também é necessária alguma adaptação. A menos que elas se globalizem para explorar oportunidades de arbitragem, é provável que tampouco as percebam no início. Em empresas experientes, o histórico também pode ser um condicionador fundamental; uma empresa que cresceu por meio de aquisições ou tem uma longa tradição de federalismo provavelmente não conseguirá atingir o foco necessário em integração real. O país de origem também importa: as empresas dos Estados Unidos costumam buscar a agregação e a arbitragem mais agressivamente do que as européias, mas geralmente estão menos sintonizadas com a adaptação, e

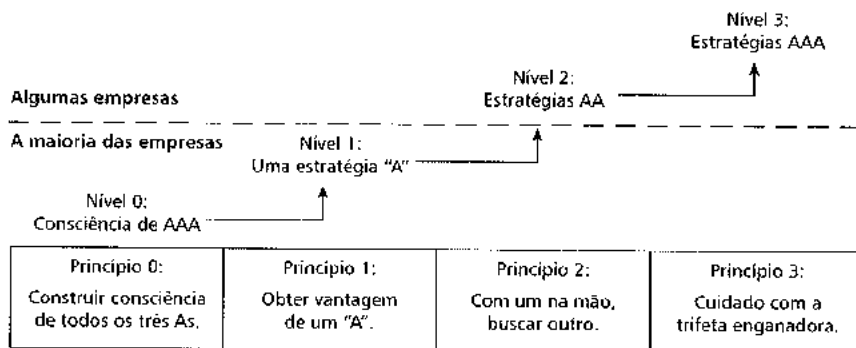


FIGURA 7-2 Níveis de estratégia global.

as melhores empresas chinesas e indianas tendem a ser melhores em arbitragem do que em adaptação e agregação.

Uma forma de se contrapor a vieses indevidos neste sentido é usar o triângulo AAA para conscientizar sua empresa acerca de toda a gama de objetivos estratégicos que ela pode buscar, e das diferentes alavancas e subalavancas para fazê-lo. Nesse contexto, a granularidade e a especificidade são úteis, ou seja, faz sentido enfatizar as alavancas (muitas vezes negligenciadas) discutidas nos Capítulos 4 ao 6 (veja a Tabela 7-2) e, melhor ainda, levar a discussão até o nível das subalavancas, sustentando-a em exemplos interessantes.

Uma segunda abordagem à ampliação da consciência sobre os três As é o uso do triângulo AAA para desenvolver um diagnóstico de globalização. Embora haja vantagens e desvantagens no uso de diagnósticos, eles oferecem espaço para melhorias significativas no estado da prática atual: a maioria das empresas parece carecer de qualquer sistema de avaliação de desempenho global além de acompanhar receitas derivadas das operações no exterior e garantir que a lucratividade dessas operações seja aceitável, ou, ao menos, não seja insustentavelmente ruim.

A Figura 7-3 é um exemplo simplificado de um diagnóstico de globalização. Foi desenvolvido para uma empresa de serviços financeiros voltada ao segmento de mercados de capital do negócio, em vez de serviços financeiros de varejo que haviam crescido por meio de aquisições. As metas quantitativas associadas aos elementos do diagnóstico da Figura 7-3 foram suplementadas com qualitativas, definindo-se iniciativas para atingir ambos os tipos de objetivos e os avanços foram acompanhados em termos de criação de valor (segundo as linhas do diagnóstico ADDING) bem como essas medidas operacionais.

Observe que, embora o diagnóstico de globalização na figura cubra todos os três As, o tratamento é deliberadamente desequilibrado. Isso refletiu uma sensação clara de que, dado o setor, o histórico de crescimento por meio de aquisições e a estratégia da empresa, agregação adicional era a primeira prioridade estratégica

**TABELA 7-2** Alavancas de estratégia global

Adaptação: ajustar-se às diferenças	Agregação: superar as diferenças	Arbitragem: explorar as diferenças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variação</li> <li>• Foco</li> <li>• Externalização</li> <li>• <i>Design</i></li> <li>• Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regiões</li> <li>• Outros agrupamentos baseados em país</li> <li>• Agrupamentos não-baseados em país               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Negócio ou produto</li> <li>◦ Contas globais</li> <li>◦ Setores clientes</li> <li>◦ Canais</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturais</li> <li>• Administrativas</li> <li>• Geográficas</li> <li>• Econômicas</li> </ul>

em termos globais e haveria compensações entre adotar essa estratégia e as outras, especialmente a adaptação.

Essa última questão pode e deve ser generalizada. A conscientização acerca de todos os três As é essencial, e muitas empresas, especialmente as que ficaram para trás, têm espaço para melhorar em cada um deles. Não obstante, a maioria delas necessitará priorizar entre estratégias AAA, como se discute a seguir.

### Nível 1: Uma estratégia "A"

A necessidade de priorização estratégica, ao contrário de simplesmente se pressionar o máximo possível nos três As, vem de diferenças entre as estratégias AAA da Tabela 7-1. A literatura sobre estratégia competitiva há muito enfatiza que essa heterogeneidade geralmente força as empresas a escolher como vão vencer seus concorrentes, em lugar de simplesmente planejar vencê-los em todas as dimensões, e que as empresas que não são capazes de enfrentar essa realidade têm que contar com conflitos e custos de coordenação significativos.<sup>4</sup> Como discutido no Capítulo 6, a Acer é um exemplo desse conflito: seu negócio de marca privada, construído em torno de arbitragem, perdeu clientes quando também começou a agregar por meio da construção de suas próprias marcas. E a melhor forma de argumentar sobre os custos de coordenação é observar que se tudo for uma prioridade, nada realmente o será.<sup>5</sup>

A ênfase na clareza com relação a qual das três estratégias será a base da vantagem internacional *não* pretende sugerir que se esqueçam as restantes. Como já destacado, a maioria das empresas que atravessam fronteiras precisa, pelo menos,

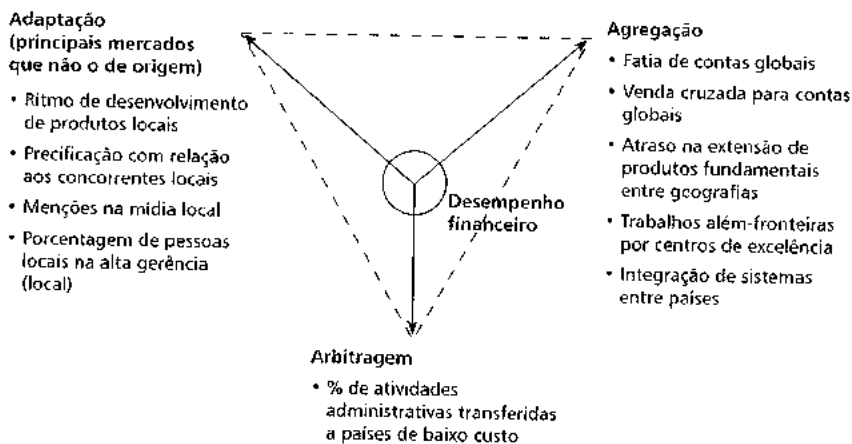


FIGURA 7-3 Uma amostra de diagnóstico de globalização.

refletir sobre todas as três, mas a questão é que, tendo feito isso, *todo o gerente sênior de uma empresa com aspirações a criar valor por meio de atividades internacionais deve ser capaz de especificar claramente, em sua cabeça, qual dos três As será o alicerce para a vantagem competitiva além-fronteiras.*

A maioria das empresas que construíram operações lucrativas fora de seu lugar de origem o fez ao dar ênfase a um dos três As. Embora essas estratégias sejam chamadas aqui de "puras," isso não deveria ser tomado como sinônimo de "simples". As lojas internacionais da Wal-Mart tiveram baixo desempenho, especialmente em mercados diferentes dos Estados Unidos, em grande parte por causa de dificuldades intrínsecas bem como auto-impostas de *adaptar* um modelo empresarial que funcionava bem para a empresa em seu país. A Unilever ficou abaixo da P&G em áreas em que coincidem, como cuidados de beleza, principalmente porque ainda tem dificuldades, com todos seus esforços recentes, de *agregar* para obter economias de escala e escopo em outros países. Ou, para considerar um caso de sucesso em vez de um fracasso, a capacidade da Embraer de superar a Bombardier no setor de jatos regionais pode ser totalmente imputada à *arbitragem* de mão-de-obra, mas, não obstante a fácil matemática da mão-de-obra barata, está longe de ser fácil dirigir uma operação aeroespacial de classe internacional a partir do Brasil.

Embora as empresas com sucesso global provavelmente já tenham desenvolvido recursos e capacidades em torno de uma determinada estratégia, as menos experientes ou menos bem-sucedidas por vezes precisam descobrir qual estratégia AAA visar. Mais uma vez, o triângulo AAA pode ser útil nesse contexto. Uma abordagem é calibrar a intensidade com que um setor ou empresa utiliza várias categorias de despesas que servem como substitutos aproximados para o espaço proporcionado pelos três As. A porcentagem de vendas gasta em propaganda indica a importância provável da adaptação, enquanto a porcentagem de pesquisa e desenvolvimento é um indicador da importância da agregação, e a porcentagem gasta em mão-de-obra avalia a importância da arbitragem (de mão-de-obra).<sup>6</sup>

Mais especificamente, recomendo marcar os setores e as empresas em uma versão calibrada do triângulo AAA, como na Figura 7-4 (que se baseia em dados do setor industrial dos Estados Unidos). Se um setor ou uma empresa tiver score acima da mediana em uma determinada dimensão de intensidade – delineada pela linha contínua na figura – a estratégia correspondente merece alguma atenção. Se os scores estão próximos da linha tracejada, que delineia o 90º percentil, ou passam dela, pode ser perigoso ignorar a estratégia correspondente.

Outra abordagem relacionada a essa é o uso do triângulo AAA para mapear a posição de uma empresa em relação a seus concorrentes, em termos das intensidades de gastos recém-descritas ou de um conjunto mais amplo de considerações (veja a Figura 7-7, a seguir). Isso dá mais idéia de qual estratégia ou estratégias priorizar, o que é especialmente importante quando uma empresa está enfrentando concorrentes de grande porte.



## Nível 2: Estratégias compostas (AA)

Embora as estratégias A puras sejam os tipos mais óbvios de estratégias globais, pelo menos algumas empresas globais de ponta com as quais tive a chance de discutir o triângulo AAA parecem priorizar dois As em lugar de apenas um. Essas estratégias compostas AA podem significar que a empresa vence seus concorrentes em duas dimensões ou, mais provavelmente, atinge um equilíbrio melhor entre os dois As do que os concorrentes conseguem. Sob esta última interpretação, as estratégias AA podem ser consideradas como as que generalizam a principal compensação entre adaptação e agregação, identificada pelo foco tradicional na globalização dos mercados, para as três principais compensações destacadas pelo triângulo AAA quando também se leva em conta a globalização da produção (compare as Figuras 7-1a e 7-1b). Essas estratégias AA, correspondentes aos lados do triângulo AAA, enfatizam o foco comum subjacente a cada compensação: semelhanças no caso da compensação entre adaptação e agregação, diferenças ou variação no caso da compensação entre adaptação e arbitragem e integração internacional no caso da compensação entre arbitragem e agregação.

Observe, também, que permitir as estratégias AA expande ainda mais a variedade de estratégias globais de três para seis ou nove, caso se permitam estratégias AA com ênfases primárias ou secundárias (estratégias Aa, com efeito). Para lições

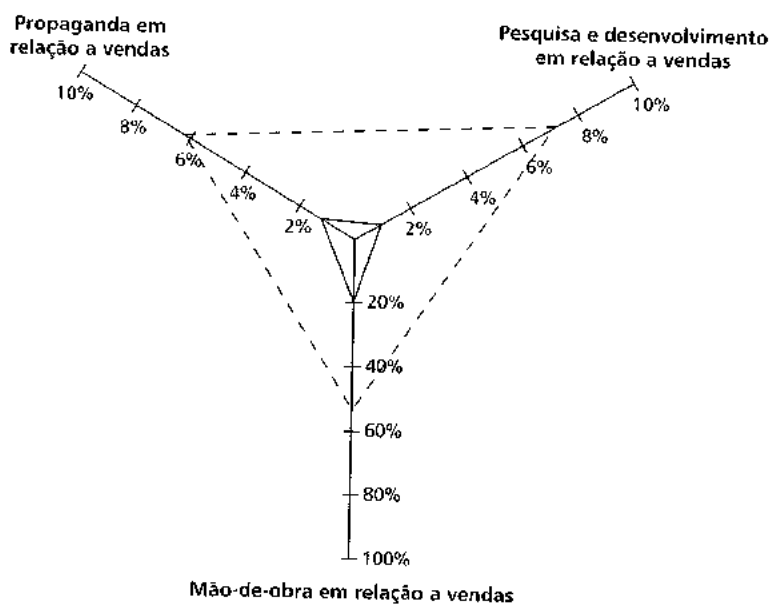
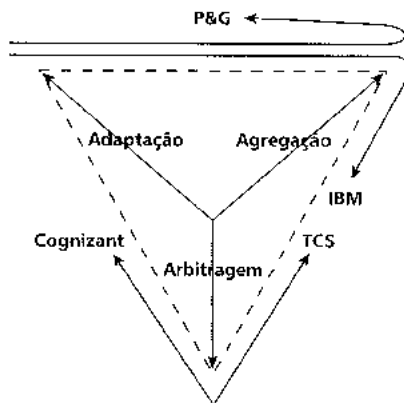


FIGURA 7-4 Intensidades de gastos dos setores.

sobre como atingir os ambiciosos objetivos implícitos em estratégias AA, é melhor observar empresas de ponta. O resto desta seção tratará de quatro exemplos dessas empresas que são informados pelas discussões com seus respectivos diretores executivos e outros executivos (Figura 7-5).

**IBM.** Durante a maior parte de sua história, a IBM adotou uma estratégia de adaptação, atendendo a mercados estrangeiros por meio de uma mini-IBM em cada país-alvo. Cada uma dessas empresas realizava um conjunto bastante completo de operações (com exceção de pesquisa e desenvolvimento e alocação de recursos) e se adaptava às diferenças locais de acordo com as necessidades. Nas décadas de 80 e 90, a insatisfação com o grau em que a adaptação país por país limitava as economias de escala internacionais levou à sobreposição de uma estrutura regional sobre as mini-IBMs. A IBM agregou os países em regiões para melhorar a coordenação e assim gerar mais economias de escala em níveis regional e global.

Mais recentemente, contudo, a empresa também começou a explorar diferenças entre países. Os sinais mais visíveis dessa nova ênfase na arbitragem (esse termo não é usado pela direção da empresa) são seus esforços para explorar diferenças de remuneração ao aumentar seus funcionários em mais de três vezes em mercados emergentes em três anos, especialmente na Índia, onde o número de funcionários passou de menos de 10.000 a 50.000 nesse período, e planejando crescimento maciço no país. A maioria dos novos funcionários está na IBM Global Services, a parte da empresa que está crescendo mais rapidamente, mas que tem as menores margens, e à qual eles deverão ajudar a melhorar, supostamente reduzindo custos em lugar de aumentar preços. Sendo assim, a IBM está adotando uma estratégia de



**FIGURA 7-5** Evolução das empresas de ponta.

agregação-arbitragem. A adaptação permanece sendo importante, especialmente em atividades com contato direto com o mercado, mas não está sendo mais enfatizada do que no passado.

Uma parte particularmente interessante das tentativas da IBM de arbitragem ao melhor adequar a oferta de profissionais globalmente à demanda é um sofisticado algoritmo de adequação que otimiza dinamicamente as tarefas atribuídas às pessoas em todos os locais onde a empresa opera. Krishan Nathan, diretor do laboratório de pesquisa da IBM em Zurique, descreve algumas das razões pelas quais esse modelo de atendimento das demandas por profissionais envolve muito mais criatividade e habilidade do que, digamos, um modelo de fornecimento de produtos prontos. Em primeiro lugar, os serviços das pessoas geralmente não podem ser armazenados. Em segundo, a funcionalidade das pessoas não pode ser resumida na mesma forma padronizada, por número de série e descrição associada de características técnicas, com que as peças são resumidas. Terceiro, ao alocar pessoas a equipes, a empresa deve prestar atenção a questões de química que podem, na pior das hipóteses, tornar a equipe menos do que a soma de suas partes (humanas). Quarto, por essas e outras razões (por exemplo, desenvolvimento de funcionários), a duração e o seqüenciamento das tarefas deve cumprir alguns critérios paralelos. Nathan também descreve os padrões de tarefas resultantes como "75% global e 25% local". Embora isso possa ser mais uma aspiração do que uma realidade, está claro que, caso se use uma melhor adequação para arbitrar com mais eficácia, ela corporifica uma grande mudança de poder, cuja orquestração é um desafio organizacional muito mais amplo.

**Procter & Gamble.** Assim como a IBM, a Procter & Gamble deu início a mini-P&Gs que tentavam se adequar a mercados locais, mas evoluiu de forma diferente. Suas tentativas vacilantes de agregação na Europa, especialmente, levaram a uma instalação arrastada, função por função de uma estrutura de matriz durante a década de 80. Mas a matriz negócio-geografia mostrou ser de difícil manejo, e em 1999 o diretor executivo Durk Jager anunciou uma grande reorganização em torno das unidades globais de negócios (UGNs) com responsabilidade final por lucros, complementada por organizações de desenvolvimento de mercado (ODM) que realmente dirigiriam o corpo de vendedores (compartilhada entre as UGNs) e colocavam o produto no mercado.

O resultado dessa ambiciosa tentativa de adquirir mais agregação foi o inferno generalizado em múltiplas dimensões, inclusive na interface fundamental UGN-ODM. Jager partiu depois de apenas 17 meses. A P&G teve mais sucesso sob a direção de seu sucessor, A. G. Lafley, que disse que manteve a casa construída por Jager, mas acrescentou a fiação à estrutura. Assim, mesas de decisão, formuladas após meses de negociação, estabeleceram protocolos para como as diferentes decisões deveriam ser tomadas e por quem - as UGNs *versus* as ODMs - enquanto, em geral, reservava as responsabilidades pelos lucros (e o direito de

tomar decisões que não fossem cobertas pelas mesas) às UGNs. Porém, há alguma flexibilidade dentro do sistema: o setor de farmacêuticos, com distintos canais de distribuição, foi deixado fora da estrutura de UGNs e, em mercados emergentes, onde os desafios de desenvolvimento de mercado são grandes, a responsabilidade por lucros continua a ser de gestores por país. Sistemas de TI e planos de carreira comuns que atravessam as UGNs e MDOs ajudam a conectar essas subunidades. O eixo é proporcionado por um sofisticado sistema em camadas de revisões que começa com objetivos de crescimento, avança em cascata até as estratégias, inovações e marcas, antes de ser traduzido em planos e orçamentos operacionais com horizontes estendendo-se por dois anos.

Lafley também explica que, embora a P&G permaneça disposta a se adaptar o quanto for necessário a mercados importantes, seu objetivo último é vencer os concorrentes – multinacionais centradas em países assim como empresas locais – por meio da agregação em nível de UGNs. Ele também explica que a arbitragem é importante para a P&G (em grande parte através de terceirização), mas que está em segundo plano em relação à adaptação e à agregação: “Se toca o consumidor, não terceirizamos”. Como resultado, a arbitragem – através de terceirização por vários anos, via a unidade Global Business Shared Services, dos serviços de TI à HP, serviços de pessoal à IBM e gerenciamento de instalações à Jones Lang LaSalle – afetou cerca de 2,5% da base de funcionários da empresa, em comparação com cerca de 25% na IBM. Uma razão óbvia é que o escopo da arbitragem de mão-de-obra no setor de bens de consumo, em rápido crescimento, pode estar aumentando, mas ainda é muito menos importante como um todo do que, por exemplo na IBM Global Services.

**TCS e Cognizant.** As tentativas da TCS de agregar e sua estratégia principal de arbitragem já foram discutidas. Como explica o diretor-executivo S. Ramadorai, ambas são parte integrante de seu futuro. Mas enquanto adota ostensivamente a mesma estratégia AA da IBM, a TCS dá comparativamente mais ênfase à arbitragem, em harmonia com sua estratégia inicial. O contraste ajuda a argumentar que há espaço para variação na definição e implementação do que parece ser a mesma estratégia AA e sugere, como o faz o exemplo da P&G (que tinha agregação como principal e a adaptação como secundária), que realmente pode ser útil fazer uma distinção entre ênfases primária e secundária das estratégias AA.

Todavia, mesmo sem se fazerem essas distinções, pode haver mais de um caminho ao sucesso em um determinado setor. Essa questão será ilustrada com outro exemplo dos serviços de TI na Índia, a Cognizant, que cresceu rapidamente para se tornar o quarto maior concorrente com entrega basicamente a partir da Índia. A Cognizant enfatizou arbitragem e adaptação, mais do que arbitragem e agregação, investindo muito em ter uma presença local e uma “imagem” em seu principal mercado, os Estados Unidos, a ponto de poder passar por indiana ou norte-americana, dependendo da ocasião.

A Cognizant nasceu em 1993, como uma cativa da Dun & Bradstreet, com uma distribuição de poder mais equilibrada do que em empresas puramente indianas: o fundador Kumar Mahadeva lidava com os clientes nos Estados Unidos, enquanto Lakshmi Narayanan (então diretor de operações, agora presidente) supervisionava o fornecimento a partir da Índia. Em pouco tempo, a empresa passou a aprofundar esses pares estabelecendo uma estrutura de “pacote duplo,” na qual havia sempre dois líderes globais para cada projeto, um na Índia e um nos Estados Unidos, que eram responsáveis conjuntamente e eram compensados a partir dos mesmos resultados, da mesma forma. Francisco D’Souza, novo diretor-executivo da Cognizant, lembra-se de que levou dois anos para implementar essa estrutura e ainda mais tempo para que ela mudasse mentalidades, em uma época em que havia apenas 600 empregados (comparados com os 25.000 de agora). E o pacote duplo é apenas um elemento, ainda que importante, de um esforço muito mais amplo para repensar as compensações entre arbitragem e adaptação e ultrapassar o que a gerência da Cognizant descreve como o principal desafio de integração em *offshoring* global: a má coordenação entre fornecimento e *marketing* que leva a “jogar as coisas por cima do muro” (Figura 7-6).

Vistos em conjunto, esses exemplos ilustram que a adoção de estratégias compostas em vez de uma única ainda é um desafio. Os elementos organizacionais desse desafio serão discutidos mais adiante, na última seção deste capítulo.

### Nível 3: Estratégias de trifeta (AAA)

Por fim, analise uma empresa que esteja tentando vencer suas concorrentes em todas as três estratégias: adaptação, agregação e arbitragem. O sucesso nesse campo, ainda que não seja impossível, é muito raro, sendo mais provável – ou menos improvável – em ambientes em que as tensões apresentadas na Tabela 7-1 são frágeis ou podem ser superadas por economias de grande escala ou vantagens estruturais, enquanto os concorrentes são restringidos.

Para um exemplo que ilustra essas questões tão bem quanto a adoção de uma estratégia AAA, ou perto disso, examinemos o caso da GE Healthcare, ou GEH, no setor médico de diagnósticos por imagem. Esse setor tem crescido rapidamente e se concentrado em termos globais nas mãos de três grandes: GEH, Siemens Medical Solutions (SMS) e Philips Medical Systems (PMS), com fatias estimadas em mais ou menos 30%, 25% e 20%, respectivamente, de receitas no negócio mundial de grande porte.<sup>7</sup> A alta concentração global parece estar relacionada ao que é mais impressionante em relação ao setor em termos de estratégias mostradas na Figura 7-4: o diagnóstico médico por imagens está bem-posicionado entre o decil superior do setor industrial em termos de intensidade de pesquisa e desenvolvimento. Especificamente, as relações de pesquisa e desenvolvimento com vendas aumentaram em

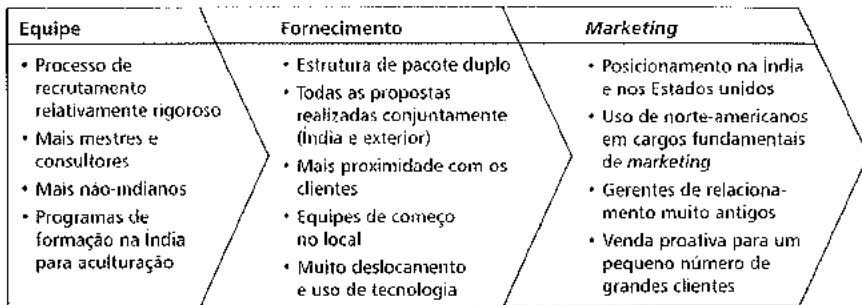


FIGURA 7-6 Estratégia de arbitragem-adaptação da Cognizant.

mais de 10% para as três maiores concorrentes e ficam ainda mais acima para rivais menores, muitas das quais enfrentam reduções de lucros. Esses números sugerem que o desafio de construir escala global, relacionado à agregação, mostrou-se especialmente importante neste setor nos últimos anos.

A GEH, a maior das três grandes, também tem sido constantemente a mais lucrativa. O que reflete, acima de tudo, o sucesso na agregação, como indicado pelos seguintes aspectos:

- *Economias de escala:* a GEH tem despesas totais de pesquisa e desenvolvimento mais altas do que a SMS ou a PMS, vendas totais superiores e uma força de prestação de serviços maior (constituindo metade do total de funcionários da empresa), mas sua relação de pesquisa e desenvolvimento com vendas é mais baixa, se outras relações de despesas forem comparáveis, e tem menos locais de produção importantes.
- *Capacidades de aquisição:* através da experiência, a GEH se tornou mais eficiente na aquisição. Ela fez cerca de 100 aquisições sob a liderança de Jeffrey Immelt (antes de ele se tornar diretor executivo da GE); desde então, continuou a fazer muitas aquisições, incluindo o negócio de US\$ 9,5 bilhões da Amersham em 2004, que levou a empresa além das caixas de metal e para a medicina, e sua compra de duas das empresas de diagnóstico dos laboratórios Abbott no início de 2007 por US\$ 8,1 bilhões, ampliando suas capacidades médicas.
- *Economias de escopo:* as aquisições da Amersham e da Abbott refletem um impulso rumo a consolidar a base tradicional da GE de habilidades em física e engenharia com habilidades em bioquímica. A GEH também financia compras de equipamentos por meio da GE Capital.

Além de seu sucesso em agregação, a empresa ultrapassou ainda mais claramente suas concorrentes em termos de arbitragem. Sob a direção de Immelt, e mais ainda recentemente, a empresa avançou para se tornar uma “Global Product Company,” migrando a produção rapidamente para bases onde os custos sejam mais

baixos. Essas ações têm sido facilitadas pelo conceito de "atacar e defender" desenvolvido originalmente em outras partes da GE, com um "time de atacantes" no local existente trabalhando de perto com um "time de zagueiros" no novo local até que o desempenho deste atinja ou exceda o do primeiro. Em 2005, a GEH relatava estar mais de meio caminho à frente de suas metas de obter 50% de suas compras diretas de material de países de baixo custo, assim como situar 60% de sua própria fabricação neles.

Por fim, em termos de adaptação, a GEH investiu muito em organizações de *marketing* centradas em países, com um acoplamento relativamente fraco à administração integrada de desenvolvimento e fabricação, com objetivos que um executivo caracterizou como "mais alemães do que os alemães". Ela também investiu no apelo aos clientes com sua ênfase em prestação de serviços bem como fornecimento de equipamento, por exemplo, formando radiologistas e fazendo consultorias sobre processamento pós-imagem, embora essa intimidade com clientes obviamente tenha que ser adaptada a cada país.

Tendo apresentado a estratégia global bem-delineada da GEH, devo acrescentar que até mesmo ela está sujeita a algumas tensões potenciais, especialmente em termos de adaptação aos requisitos excepcionais de mercados potencialmente grandes, mas de baixa renda, como a China e a Índia em relação a integrar-se globalmente. Como Jeff Immelt descreveu recentemente,

Revisando os produtos de valor para a linha de cuidados com a saúde em uma reunião no ano passado com Joe Hogan, que dirige o negócio, acrescentamos US\$ 20 milhões em financiamento e redirecionamos das linhas de produto para a China a responsabilidade pelos produtos de valor. Dessa forma, removemos uma barreira interna: a matriz estava exercendo muita pressão sobre esses produtos. Desde então, as vendas aumentaram de US\$ 60 milhões para US\$ 260 milhões. Em uma recente atualização sobre esses mesmos produtos, falamos sobre uma barreira externa: como poderíamos criar kits básicos de forma que pudéssemos projetar a coisa e fazer um kit na Índia e montá-lo na China, evitando os impostos e as obrigações.<sup>8</sup>

Também vale a pena acrescentar que a GEH *não está* claramente à frente em todas as dimensões: a SMS se concentrou mais na tecnologia de imagens e se considera que tenha adquirido liderança tecnológica em mais modalidades de imagem. Ou seja, a SMS agregou com mais eficácia, pelo menos a partir de uma perspectiva. Esse exemplo nos lembra que, mesmo quando mais de uma concorrente adota uma determinada estratégia, ambas podem ter êxito assumindo posturas muito diferentes.

Além disso, a GEH conseguiu adotar os três As até esse momento, em parte separando a adoção de um deles, a adaptação. Este é um exemplo de uma gama de mecanismos para economizar faixa de responsabilidade gerencial. Esses mecanismos são especialmente necessários quando uma empresa está enfatizando a busca de dois ou, principalmente, três As: a separação pode ser uma abordagem

lhor do que forçar a junção de diversas atividades em um, digamos, abraço de urso de uma estrutura de matriz. Como me explicou A. G. Lafley, a razão pela qual a P&G consegue adotar arbitragem até um certo ponto, bem como adaptação e agregação, é que a empresa separou deliberadamente essas funções em três subunidades (unidades globais de negócios, organizações de desenvolvimento de mercado e serviços compartilhados para empresas globais) e impôs uma estrutura que minimiza pontos de contato e, portanto, fricção.

A ênfase da P&G na terceirização por meio de GBSS externaliza de forma eficaz a arbitragem, trazendo à lembrança uma outra subalavanca discutida no contexto da adaptação, no Capítulo 4. Algumas das outras subalavancas discutidas no capítulo também se aplicam a esse problema de otimizar a alocação de faixa de responsabilidade gerencial limitada. Afinal de contas, fazer com que diferentes partes da organização desempenhem diferentes funções é uma questão de aumentar de forma eficiente a variação interna, apesar das compensações e das várias indivisibilidades que favorecem que se façam coisas específicas de uma mesma maneira em toda a organização.

Por fim, o desempenho da GEH também dependeu, em certa medida, das limitações das concorrentes. Além de enfrentar uma série de desvantagens relacionadas a tamanho e outros aspectos estruturais em relação à GEH, a SMS e, particularmente, a PMS simplesmente foram lentas em alguns aspectos, como em mudar a produção para países com custos mais baixos. Por todas essas razões, deve-se resistir firmemente à tentação de tratar o exemplo da GEH como um convite aberto a adotar a trifeta da adaptação, agregação e arbitragem. Se você ainda estiver tentado, por favor, leia com especial cuidado o quadro "A trifeta AAA: melhores chances na pista?".

### O triângulo AAA e o desenvolvimento de estratégia: um exemplo de mapeamento competitivo

A seção anterior usou o triângulo AAA para ilustrar uma série de estratégias globais. O triângulo também pode ajudar na decisão sobre qual estratégia adotar em primeiro lugar – questão já destacada com relação às estratégias A durante a discussão de intensidades de gastos nos setores (Figura 7-4), mas que vale a pena ampliar, em um espaço maior para a estratégia.

O exemplo está relacionado à PMS, a menor das três grandes no diagnóstico por imagens. Como descrito no Capítulo 4, a Philips seguiu, por muito tempo, uma estratégia que concentrava uma quantidade significativa de poder nas mãos de administradores em nível de país e enfatizava a adaptação, até 1996, quando um novo diretor-executivo aboliu o braço geográfico da matriz geografia-produto para agregar com mais eficácia entre divisões de produto globais. Em nível de empresa, com relação à PMS, às vezes se sugere que o foco tradicional da Philips na adaptação persistiu e permanece sendo uma fonte de vantagem competitiva sobre a GEH ou



## A trifeta AAA: melhores chances na pista?

Apesar de meus conselhos contra se tentar vencer concorrentes capazes em todas as três dimensões AAA, a experiência mostra que administradores enérgicos cogitarão esse objetivo e até mesmo irão adotá-lo com muito mais frequência do que nos poucos casos em que ele realmente parece viável. Em lugar de apostar os recursos de sua empresa em uma estratégia AAA, pode ser mais seguro levá-los ao hipódromo e apostá-los em uma *trifeta*.

Uma trifeta, como sabem os aficionados em corridas, é escolher cavalos para chegar em primeiro, segundo e terceiro em uma corrida. A escolha eficaz de todos os três é tão improvável que ganhar dinheiro por meio de uma trifeta é considerado, em alguns círculos ligados às corridas, como um sinal de informação privilegiada.

Um *tríplo vencedor*, nos quais se escolhem vencedores em três corridas separadas, é ainda mais arriscado do que trifetas (mantendo-se as demais variáveis, especialmente a qualidade dos cavalos). Em uma trifeta, se um cavalo está em primeiro, não poderá estar também em segundo e assim por diante.

O desafio de implementar uma estratégia AAA em negócios parece muito mais difícil do que escolher acertadamente os vencedores de três corridas de cavalos diferentes, em função dos conflitos e compensações entre os três As, destacados na Tabela 7-2. Ou, para usar uma metáfora diferente, sobre um mamífero, sugerida no Capítulo 6, as tentativas de criar "paus para toda obra" provavelmente resultarão em *jackalopes*.

a SMS, mas qualquer vantagem de adaptação para a PMS é limitada pela vantagem da SMS em tecnologia e a da GEH em qualidade de serviços. Embora esses possam ser considerados como atributos globais das ofertas daqueles dois concorrentes, eles acabam por criar clientes cativos em nível local.

Qualquer vantagem de adaptação residual da PMS parece ser mais do que compensada pelas desvantagens em termos de agregação, na qual ela segue a GEH e a SMS, embora a supremacia atribuída pela Philips às divisões globais de produtos na segunda metade da década de 90 visasse a avançar nessa direção. As despesas absolutas com pesquisa e desenvolvimento da PMS são um terço menores do que as da GEH e um quarto menores do que as da SMS, e são uma parte muito maior de uma empresa muito menor – com, aparentemente, um fundo menor para aquisições. Além disso, a PMS foi costurada a partir de seis empresas separadas, em uma seqüência de aquisições entre 1998 e 2001, para complementar sua imagem original e envelhecida, relacionada ao negócio de raio X. De certa forma, é surpreendente que essa tentativa tenha funcionado tão bem, em uma empresa sem muita experiência com aquisições na qual se apoiar, mas ainda há efeitos secundários claros. No mais dramático deles, a PMS reduziu ou pagou di-

vidas de mais de € 700 milhões relacionados a tentativas anteriores de aquisições (uma consumada, outra cogitada) em 2004, quase varrendo seus lucros informados para aquele ano.

A preocupação da PMS, até recentemente, com a costura de suas partes separadas também é responsável por seu atraso na arbitragem. Ela só começou uma *joint venture* de fabricação na China em setembro de 2004, com a primeira produção para o mercado chinês estando disponível em 2005 e os primeiros produtos para exportação, em 2006, ainda que a Philips, a matriz, seja uma das maiores multinacionais da China. Em termos gerais, os níveis de contratação de fornecedores pela PMS em países de baixo custo em 2005 foram comparáveis aos atingidos pela GEH em 2001 e também ficaram atrás dos da SMS.

Essas idéias sobre posicionamento em relação aos três As podem ser juntadas em um único mapa competitivo (Figura 7-7) de muita utilidade. Esse tipo de mapeamento, embora seja sempre aproximado, chama a atenção para como os concorrentes estão situados, na realidade, no espaço da estratégia, assim como melhora a visualização das compensações entre diferentes estratégias, ambas importantes para refletir sobre para onde dirigir e não dirigir seus esforços.

Como a PMS pode usar esse mapa e, mais amplamente, o triângulo AAA, para desenvolvimento de estratégia? Em vista de onde a PMS fica para trás, provavelmente há alguns pressupostos operacionais em relação a se tentar reduzir essas lacunas: continuar tentando melhorar a forma como as diferentes partes da empresa funcionam juntas (agregação) e acelerar o redirecionamento da fabricação para países de baixo custo (arbitragem). Mas parece improvável que a PMS possa vencer decisivamente seus rivais maiores em qualquer uma dessas estratégias (a menos que consiga introduzir de alguma forma uma tecnologia que abale o setor, mas isso é mais fácil de dizer do que de fazer). Entretanto, também parece que a maior ênfase em termos de setor na agregação e na arbitragem minou a viabilidade de uma estratégia baseada apenas na adaptação.

As duas alternativas de estratégia mais evidentes para a PMS são as duas marcas com X na Figura 7-7: adaptação-agregação ou adaptação-arbitragem. A primeira opção se aproxima mais da estratégia atualmente em vigor. Observe, contudo, que ela tem poucas probabilidades de resolver os desafios relacionados à agregação enfrentados pela PMS como número três, de forma que deverá oferecer verdadeiramente alguns extras importantes em termos de capacidade de resposta local. Outra possibilidade seria que a empresa desistisse da idéia de criar vantagem competitiva e simplesmente se servisse da lucratividade média do setor, que é alta, já que a atitude das três grandes é descrita como "cavalheiresca" na definição de preços. Em qualquer dos casos, parece improvável que a imitação das ações de grande escala das rivais maiores em áreas totalmente novas *amplie*, em lugar de reduzir, essa fonte de desvantagem.

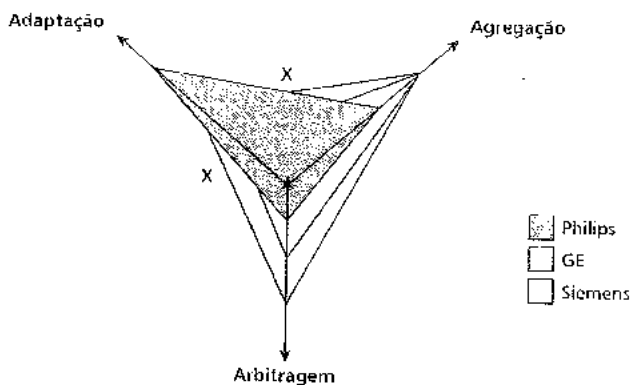


FIGURA 7-7 Mapa competitivo AAA do diagnóstico por imagem.

A segunda das alternativas AA para a PMS, adaptação-arbitragem, visaria não apenas a produzir em lugares de baixo custo, mas promover reengenharia e simplificação radicais do produto, de forma a retirar grandes quantidades de custos para grandes mercados emergentes como a China e a Índia. Entretanto, essa opção não está em sintonia com a tradição da Philips, que é de não competir por meio de baixo custo. E a GEH claramente reduziu o espaço para que a PMS seguisse uma estratégia desse tipo através de um produto produzido “na China para a China,” com custos que supostamente teriam sido reduzidos em 50%. A PMS, por sua vez, falava em reduções de custos de 20% em sua primeira linha de ofertas chinesas.

Por fim, se nenhuma dessas alternativas compostas atrai – e, francamente, nenhuma delas parece ter probabilidade de dar à PMS uma vantagem competitiva – a empresa *poderia* tentar mudar o jogo que vem jogando. Embora pareça emperrada com desvantagens estruturais em diagnóstico por imagens em relação à GEH e à SMS, a empresa poderia procurar campos relacionados nos quais pudesse ter mais vantagens e menos desvantagens. (Em relação ao triângulo AAA, isso seria melhor considerado como redirecionamento lateral, a uma nova área de negócios.) Na verdade, a PMS parece estar tentando algo nessa linha, embora lentamente, com sua recente ênfase em dispositivos médicos para as pessoas usarem em casa, como desfibriladores para tratar paradas cardíacas súbitas. Como diz o ex-diretor financeiro Jan Hommen, a PMS tem uma vantagem sobre a SMS e a GE nesse aspecto: “Com nosso negócio de aparelhos eletrônicos e eletrodomésticos, ganhamos muita experiência e conhecimento sobre como facilitar as coisas para os consumidores”.<sup>9</sup> Como os recursos enfatizados nessa estratégia de volta ao lar – marca e distribuição – operam em nível local ou nacional, pode-se considerar que a nova estratégia enfatize a adaptação (e algum nível de agregação) em um novo mercado.

## Três princípios organizacionais

As seções anteriores destacaram a variedade de estratégias globais e ofereceram ferramentas e vários princípios específicos para escolher entre elas. É útil acrescentar três princípios para organizar a conquista dos objetivos estratégicos selecionados.

### Coordenação ampliada

Embora existam há vários séculos, pelo menos, as empresas multinacionais aumentaram em muito a quantidade de coordenação que tentam implementar. As primeiras multinacionais, como as grandes companhias de comércio, operavam em ambientes em que os fluxos de informação eram lentos e esparsos, e elas tinham sedes proporcionalmente pequenas. Por exemplo, a Hudson's Bay Company empregava apenas 20 gerentes assalariados centralmente, no início do século XVIII.<sup>10</sup> No final do século XIX, algumas multinacionais haviam desenvolvido as formas baseadas em funções e várias divisões como respostas aos desafios de coordenação e controle sobre longas distâncias, mas as sedes centrais continuavam a ser pequenas segundo os padrões de hoje. Sendo assim, a gigante do petróleo altamente integrada, a Standard Oil, de John D. Rockefeller, tinha apenas 1.000 pessoas na administração geral às vésperas de sua dissolução, em 1911. Desde então, multinacionais de ponta passaram a olhar mais além da estratégia (originalmente arbitragem) e se beneficiaram, principalmente nos últimos tempos, de melhorias profundas na tecnologia da informação. Como resultado, a coordenação internacional nessas empresas vai muito além da ênfase tradicional na alocação de recursos entre as operações nacionais e seu acompanhamento por parte da sede central, e envolve muita coordenação entre fronteiras organizacionais. Mesmo assim, muitas empresas, para não falar da literatura, ainda se apegam a concepções minimalistas de coordenação.

### Novos mecanismos de coordenação

A ampliação eficiente da quantidade de coordenação buscada tem sido ajudada em muito pelo desenvolvimento de novos mecanismos de coordenação. Consideremos exemplos de empresas de ponta, apresentados anteriormente neste capítulo. Além da cadeia de fornecimento de recursos humanos, a IBM mostrou criatividade ao vislumbrar "centros de negócios" para agregar suas diversas empresas e ao reconsiderar pressupostos como o estabelecimento paralelo de sedes empresariais globais: recentemente, transferiu seu diretor de compras de Somers, estado de Nova York, para Shenzhen, China. Outros exemplos já mencionados são a estrutura de avaliações em cascata da P&G, a rede de entrega global-regional-local da TCS, a estrutura de pacote duplo da Cognizant e o conceito de "atacar e defender" da GE. Vários outros podem ser escolhidos das manchetes de hoje. Por exemplo, a Cisco

recentemente anunciou a nomeação de um diretor de globalização, que trabalhará em Bangalore, designada Centro de Globalização Oriental da Cisco, como parte de uma iniciativa de estabelecer um centro global com vistas a desenvolver tecnologia no subcontinente indiano, para concorrer de forma mais eficaz com seus equivalentes de Huawei, na China.<sup>11</sup> (Na verdade, todas as funções empresariais básicas da Cisco deverão estar representadas na Índia, e a meta da empresa é mudar 20% dos gerentes seniores para trabalhar em Bangalore até 2010.) A questão central em todos esses exemplos é que com novos desafios, são necessárias novas respostas, e empresas de ponta são bons lugares para procurá-las.

### A agenda em evolução

Voltemos ao exemplo com o qual este capítulo começou, a IBM. Embora a empresa tenha ido consideravelmente longe nos últimos anos na integração da arbitragem na forma como administra seus negócios, especialmente o IBM Global Services, parece improvável que ela consiga vencer as concorrentes indianas nos serviços de *software* em seu próprio jogo de (mais) baixo custo, em função de custos de mão-de-obra que parecem ser entre 50 e 75% mais altos do que os das empresas locais. O que parece ser uma diferença em relação à IBM é que, apesar de recentes despojamentos, ela ainda tem a linha de produtos mais ampla do setor, com *hardware*, *software* e serviços de TI. Por analogia com a busca de espaços não ocupados por parte da PMS – mas, provavelmente, de uma posição de maior força – uma opção para a IBM é concretizar a visão de “Uma única IBM,” oferecendo soluções que cubram todos os três setores. Os relatórios mais recentes da sede da IBM indicam que um esforço agregado, exatamente nessa linha, parece ter sido iniciado quando a empresa tentou recuperar o tempo perdido (ou quase isso) em termos de arbitragem. Sam Palmisano formou equipes de integração e valor, entre as centenas de principais administradores da empresa, em uma forma (relativamente) de baixo para cima de tentar transformar a organização de modo mais fundamentalmente do que as ordens vindas de cima para os chefes de setor seriam capazes de obter. Observe também que essas mudanças na ênfase relativa são especialmente melhores, no curto prazo, se estiverem sendo adotadas estratégias mistas.

---

O último princípio – assim como, na verdade, todos os três princípios organizacionais discutidos nesta seção – visa a sustentar um argumento mais amplo. Ninguém descobriu ainda a forma ideal de organizar uma empresa global complexa, mesmo condicionada à meta ou às metas estratégicas que ela está buscando, mas se pode aprender muito a partir do que as empresas de ponta estão tentando fazer, como optaram por ir em busca de sua agenda e os desafios que continuam a enfrentar.

## Conclusões

O Quadro "Generalizações globais" resume as conclusões específicas deste capítulo. Se as últimas, particularmente, parecem abertas, isso é intencional. O livro visava a ampliar a reflexão sobre estratégia global. Este capítulo fez sua parte ao enfatizar a variedade de estratégias globais: há três estratégias puras, que correspondem aos três As, com diversas variantes de cada uma delas, e, pelo menos, o mesmo número de estratégias mistas (AA ou AAA). Além disso, pode-se imaginar uma série de interpretações e implementações organizacionais de uma determinada opção de estratégia A ou AA (ou, às vezes, AAA). É por isso que, apesar de minha insistência em se fazer uma opção entre os três As, pode ser um alívio levar a sério a semiglobalização ao se estabelecer a estratégia. Há muitas maneiras de jogar com as diferenças.

---

### Generalizações globais

1. O entusiasmo em torno da globalização mudou, desde os anos 80, da globalização dos mercados à globalização da produção.
  2. Embora o atual entusiasmo pela globalização da produção, ou, mais amplamente, pela arbitragem, possa passar, pela primeira vez se reconhece todo o alcance da agenda da estratégia global.
  3. Esta agenda pode ser resumida em termos do triângulo AAA, o qual, além de ajudar a destacar a variedade das estratégias globais, pode ser usado para desenvolver um diagnóstico da globalização e forçar a priorização estratégica.
  4. Qualquer gerente sênior de empresas com aspirações a criar valor atravessando fronteiras deve ser capaz de especificar em sua própria mente qual dos três As será a base da vantagem competitiva internacional da empresa.
  5. Minhas recomendações amplas em relação a estratégias AAA são as seguintes: dominar pelo menos um dos As e, com este na mão, possivelmente buscar outro, mas ser cauteloso com a busca da trífeta enganosa.
  6. Aplicações ou extensões do triângulo AAA que ajudam na escolha entre os três As incluem uma consideração cuidadosa das compensações entre elas e o mapeamento de intensidades de despesas e posições competitivas.
  7. A adoção eficaz de adaptação, agregação ou arbitragem, ou, principalmente, alguma combinação delas, geralmente requer concepções ampliadas de coordenação e configurações de mecanismos de coordenação.
  8. Ninguém descobriu ainda a forma ideal de organizar uma empresa global complexa, mas se pode aprender muito observando empresas de ponta.
-

# Rumo a um Futuro Melhor

## Começando

*Mesmo que você esteja no caminho certo, será atropelado se ficar parado nele.*

—atribuída tanto a Arthur Godfrey quanto a Will Rogers

Na década de 80, o discurso da globalização se concentrava nos mercados. Nos anos 2000, ele parece muito mais dirigido à produção. Além de seu conteúdo instantâneo, essa mudança sugere alguma variabilidade, com o passar do tempo, como os entusiastas pensaram sobre a globalização até o momento. Há uma instabilidade semelhante nas crenças sobre o futuro da globalização. Enredar-se em um desses debates geralmente não ajuda – e às vezes atrapalha a decisão sobre o que fazer em relação à estratégia global e como começá-la. Este capítulo inicia com um breve comentário sobre as previsões do futuro da globalização, apresenta diversas sugestões para melhorar os caminhos rumo ao futuro e conclui com uma estrutura de cinco passos para começar a fazer uma auditoria na estratégia global de sua empresa ou empresas.

### Indicadores sobre a globalização

As previsões em relação à globalização têm a tendência a se prender muito à época em que são formuladas. Dessa forma, Karl Polanyi e co-autores (1957) e Karl W. Schuch e Alexander Eckstein (1961), escrevendo antes que a recuperação completa da globalização ocorresse.

vários indicadores de internacionalização haviam reduzido muito desde o período anterior à guerra, e afirmaram que essa tendência tinha poucas chances de se reverter em um futuro próximo.<sup>1</sup>

Ao contrário dos prognósticos desses eminentes pensadores, a atividade internacional teve um surto no pós-guerra e, rompendo recordes anteriores à guerra, inspirou respostas diferentes, com os otimistas enfatizando que a integração econômica internacional havia chegado a novos picos e os pessimistas insistindo em que ela mal havia retornado aos níveis vivenciados quase um século antes. O otimismo em relação à globalização ganhou forças com a queda do Muro de Berlim, no final da década de 80; o rápido crescimento na Ásia, particularmente na China (embora condicionado pela crise monetária do continente); e, mais recentemente, a crescente globalização da produção. Entretanto, talvez devido ao fato de que o otimismo tenda a provocar sua própria oposição, enquanto escrevo, assistimos a sugestões sérias de que a globalização, no sentido de aumento do nível de integração internacional, pode estar diminuindo seu ritmo.

A seriedade com que encaro essas previsões é limitada, por razões que não se restringem a desempenhos anteriores, ou à falta deles, mas também por várias outras considerações:

- Ceticismo em relação ao uso de picos no ciclo empresarial e outros eventos de alta frequência como base para anunciar mudanças na direção ou na velocidade de um processo com *momentum* importante, e que tem se desenvolvido por um longo período.
- Apreciação das complexidades de se fazerem previsões em relação a organizações, e mais ainda países ou a toda a economia mundial, acopladas a um desconforto com relação à forma como algumas dessas previsões são feitas aparentemente do nada.
- Crença de que o estado semiglobalizado do mundo, muito longe do localismo completo ou da integração completa, é uma base melhor para a estratégia empresarial do que previsões incertas sobre mudanças nesse estado ou mudanças na velocidade da mudança.

Para aprofundar este último aspecto, pense em alguém dirigindo nos Estados Unidos, que esteja agora na região do Meio-Oeste. O motorista estará muito longe das costas por um bom tempo, independentemente de acelerar ou diminuir a velocidade, ou mesmo de mudar de direção. Um argumento semelhante se aplica à semiglobalização. Olhando adiante, os níveis de integração internacional podem aumentar, estagnar ou mesmo sofrer uma reversão brusca se a experiência vivenciada durante as duas guerras mundiais e entre elas serve como algum indicador de possibilidades, mas dados os parâmetros da situação atual, parece improvável que aumentos em qualquer futuro próximo gerem um estado no qual as diferenças entre países possam ser ignoradas, ou que diminuições possam levar a um estado em que as conexões internacionais possam ser esquecidas. Sendo assim, não é ne-



cessário que se faça um prognóstico preciso para prever que a semiglobalização, como condição, é suficientemente ampla para persistir por algum tempo. Parece preferível obter estabilidade em atitudes em relação a operações globais do que alterações de humor em relação à perspectiva, especialmente dado que a maioria das estratégias não pode ser alterada em um momento preciso.

Portanto, para resumir, a previsão com a qual me sinto à vontade é a de que a semiglobalização deve persistir durante a próxima década, as próximas duas décadas e (provavelmente) além desse tempo, embora, obviamente, o intervalo de confiança se dilua à medida que se avança no futuro. Se cumprir qualquer papel na prevenção de atitudes bipolares em relação à globalização, esse diagnóstico já terá valido a pena. Mas os leitores provavelmente também estão em busca de orientação específica sobre o que pode ser feito para melhorar as trajetórias futuras de suas empresas. Como resposta, permitam-me oferecer algumas recomendações experimentais para construir um caminho rumo a um futuro melhor.

## Construindo caminhos

Como se pode melhorar o caminho que você segue entre hoje e amanhã, e mais além, se o futuro está envolto em incerteza? Para ser mais específico, como sua empresa pode melhorar, no contexto da globalização, em relação aos expedientes frequentes de navegar em uma determinada direção até bater em um banco de areia ou reagir às manchetes, ou simplesmente ficar esperando o tempo passar?

**1. Antecipe turbulências e desvios mesmo que você realmente acredite que o mundo se tornará mais integrado.** Mesmo que continue convencido de que a visão apocalíptica de integração praticamente completa se concretizará mais cedo ou mais tarde, reconheça que a estrada daqui até lá provavelmente não será plana nem reta. Há toda a probabilidade de haver choques e ciclos e, talvez, até outro período de estagnação ou reversão que durará décadas. (Já aconteceu antes!) Esse tipo de volatilidade deve ser considerada especialmente em relação às economias do grupo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) que Thomas Friedman e outros autores apontaram recentemente como centros de criação de valor no século XXI. Mas mesmo empresas que supostamente são sofisticadas em relação a mercados emergentes tropeçam nesse aspecto. O Goldman Sachs – líder no setor de bancos de investimentos na maioria dos mercados importantes, o primeiro banco importante de Wall Street a destinar recursos à Rússia pós-soviética e uma das instituições responsáveis por divulgar os países do grupo BRIC como um cenário de oportunidades – ficou em 24º lugar entre os bancos de investimento russos em patrimônio e subscrição de débitos em 2005.<sup>2</sup> Por que uma classificação tão baixa? Porque, assim como uma série de outros bancos de investimento, o Goldman Sachs saiu após a crise financeira e a moratória das dívidas da Rússia em 1998 e deixou que se passasse...

presença lá. Observe que estratégias como essa muitas vezes implicam em comprar na alta do ciclo e sair na baixa, o que geralmente não é uma receita para o sucesso financeiro.

**2. Preste atenção, também, a outras “surpresas previsíveis”.** Os solavancos são apenas uma manifestação dessas “surpresas previsíveis,” uma expressão cunhada por Max Bazerman e Michael Watkins para descrever situações em que “os dirigentes tinham todos os dados e informações de que necessitavam para reconhecer o potencial para grandes problemas, até mesmo sua inevitabilidade, mas não conseguiram responder com ações preventivas eficazes”.<sup>3</sup> Uma série de surpresas previsíveis ou, pelo menos, possíveis, está no ar com relação ao ambiente global geral: aquecimento global, diferentes tipos de desagregações no Oriente Médio, na China, na Índia e nos Estados Unidos, entre outras possibilidades; uma crise de liquidez global, uma reação sociopolítica geral contra a globalização e assim por diante.<sup>4</sup> As idéias de um vácuo de governança global reforçam a idéia de que um choque desse tipo pode ter um efeito persistente. Para quantos desses choques sua empresa está preparada? No mínimo, sugiro que se formulem um ou mais cenários de desglobalização e que se analisem suas implicações para a estratégia global de sua empresa, como introdução à reflexão, possivelmente, sobre alternativas.

**3. Aumente a capacidade preditiva trazendo as coisas para o nível de setor da economia e para o nível de empresa.** Os choques, os ciclos e as tendências, mesmo quando têm implicações transversais, variam muito entre setores e empresas em termos de seus efeitos, de maneiras que reduzem em muito a utilidade de se tentar encaixar uma concepção de mundo e de história em todas elas. Concentre-se nos riscos e, mais amplamente, nas tendências, que têm mais probabilidades de *afetar seu setor ou sua empresa, e como o fazem concretamente*. Sendo assim, mesmo os efeitos de algo potencialmente tão abrangente como o aquecimento global dependem de se ver a questão da perspectiva de um investidor financeiro, uma empresa de construção, um fabricante de automóveis (cuja reação também dependeria de seu foco em carros pequenos ou grandes) ou um fornecedor potencial de energia mais limpa, para citar algumas variedades. E, dependendo do cenário, outros riscos ou tendências também podem muito bem ter mais destaque e, portanto, merecer prioridade. Por exemplo, quando comecei a trabalhar com a empresa indiana de *software* TCS na construção de cenários úteis sobre o futuro, concluímos que fazia mais sentido começar com uma gripe asiática, dada a natureza da atividade da empresa.

**4. Reconheça a importância da atividade empresarial na definição de cenários amplos – incluindo os relacionados ao futuro da globalização.** A discussão anterior pode ter sugerido que os cenários acontecerão independentemente do que decidam fazer as empresas. Mas, por muitas incertezas fundamentais, não é

assim. Consideremos o próprio processo amplo de globalização. Algumas das preocupações expressas por opositores da globalização são:

- Uma queda na fatia dos salários na renda nacional total em países desenvolvidos, em um momento em que a fatia dos lucros está em um pico a várias décadas, em muitos desses países.
- A falta de mecanismos de segurança com relação à globalização em muitos desses países (estima-se que os Estados Unidos, por exemplo, ganhem US\$ 1 trilhão por ano com o comércio, mas gastem cerca de US\$ 1 bilhão em re-treinamento).<sup>5</sup>
- A criação de um mundo de duas mãos. Como expressou Muhammad Yunus, pioneiro do microcrédito, em seu discurso de aceitação do Prêmio Nobel de 2006, se a globalização “é uma estrada aberta a todos, suas pistas serão tomadas pelos enormes caminhões das economias poderosas... [à custa dos] riquixás bangladeshianos”.<sup>6</sup>

Não é digno nem prático que as empresas escondam a cabeça num buraco em resposta a uma questão tão fundamental como a distribuição dos dividendos globalizados. Em termos de discurso e ação públicos, especificamente, eu recomendaria os seguintes passos para as empresas que privilegiam maior integração (observe que nem todas o farão):

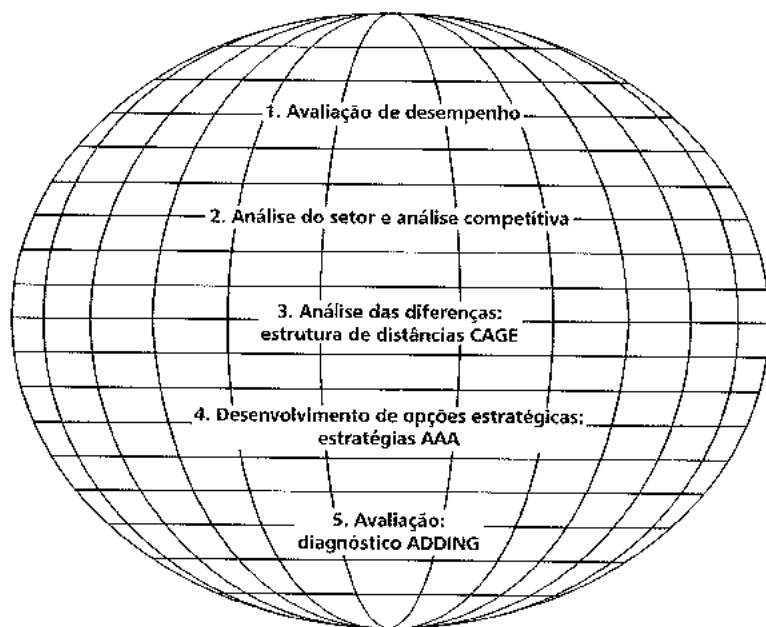
- Tenha cuidado na escolha de palavras. Terceirização muitas vezes desencadeia energias negativas, como descobriu o ex-assessor de economia de Bush Greg Mankiw; o mesmo acontece com a globalização, a qual, segundo o pesquisador de opinião pública do mesmo país, Frank Luntz, “apavora trabalhadores mais velhos”.<sup>7</sup> (Luntz recomenda que, em vez disso, se fale em economia de livre mercado, embora se possa suspeitar que isso não funcione tão bem na Europa Continental.)
- Tente ser concreto em lugar de abstrato em relação aos benefícios da globalização em nível de economia. Conclusões como o cálculo do McKinsey Global Institute de que, para cada dólar que os Estados Unidos enviam ao exterior por meio de terceirização, cerca de US\$ 1,12 retornam ao país são mais úteis do que apelos ao processo de equilíbrio de mercado descrito nos livros-texto de economia.<sup>8</sup>
- Afaste assombrações relacionadas à globalização que não tenham base científica, como o mito, discutido e desacreditado no Capítulo I e em outros trabalhos meus, de que maior integração global necessariamente leva a maior concentração global.
- Apóie programas de reeducação para o trabalho e, mais amplamente, de seguridade social. A história mostra que o apoio ao livre comércio tende a ser frágil na ausência desse tipo de programa.

- Enfatize o aprimoramento e o crescimento da produtividade como foco de políticas públicas e empresariais. Elas são o que realmente importa no longo prazo para a riqueza das nações, bem como das empresas.

**5. Não deixe que um foco no futuro bloqueie a reflexão sobre o aqui e o agora.** O futuro, incluindo se a direção da globalização gerará ventos de proa ou de popa para estratégias globais, certamente tem influência no sucesso ou fracasso dessas estratégias. Mas não se deve permitir que impeça o exame de outros fatores que também são importantes, como os relacionados ao presente. Um bordão que se repete em todo este livro é que o atual estado da prática da estratégia global deixa muito espaço para melhorias. Uma forma de explorar esse potencial é começar. A Figura 8-1 mostra um processo de cinco passos para fazê-lo, embora a seqüência não deva ser tomada de forma tão literal. O resto do capítulo trata desses passos.<sup>9</sup>

## Começando

No decorrer dos capítulos anteriores, foram apresentadas várias sugestões de uso das idéias desenvolvidas neste livro para elaborar estratégias globais melhores. Mas parece útil resumi-las aqui, para ajudar o leitor a começar a colocá-las em prática. O



**FIGURA 8-1** Redefinindo a estratégia global: um processo em cinco passos para começar.

processo de cinco passos aqui descrito começa com a análise de antecedentes antes de se voltar à formulação e avaliação das opções estratégicas. Como as análises de antecedentes são as que ainda não tiveram um capítulo inteiro – ou mais – dedicados a elas, serão discutidas um pouco mais detalhadamente seguir.

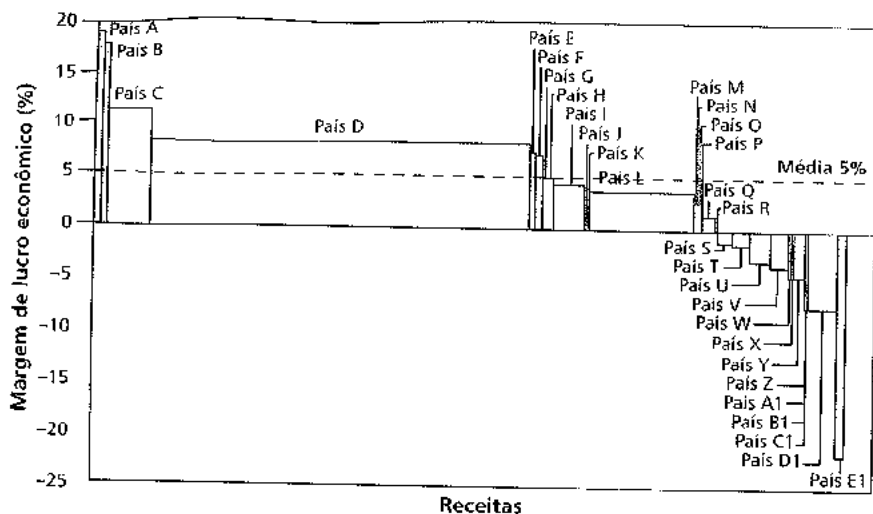
**1. Avaliação de desempenho.** Como pano de fundo para qualquer tentativa de estabelecer ou restabelecer a estratégia global, é útil avaliar como as operações globais têm se saído. Ao menos uma dimensão na qual é útil desagregar o desempenho é a geográfica (embora as bases da desagregação sejam tão numerosas quanto as bases para agregação discutidas no Capítulo 5). Para uma gama de razões possíveis – como a crença na máxima ubiqüidade, aumento do compromisso e um foco em lucros contábeis em lugar de lucros econômicos que também desconfiam os custos de oportunidade do capital empregado – muitas empresas entram em geografias inadequadas, mas não saem de lá. Algumas indicações do tamanho do problema são apresentadas em dados que a Marakon Associates analisou por minha solicitação. Aqui estão suas conclusões:

Concluimos que metade das empresas que avaliamos (8 em 16) tem unidades geográficas importantes com retornos negativos... Sabemos, de nossos clientes, que sua lucratividade por geografia permaneceu bastante estável com o passar do tempo, a menos que eles tenham visado especificamente ações em países/regiões específicos.

A Figura 8-2 apresenta um exemplo bastante típico desse tipo de problema. Observe que, em 2005, mais ou menos um quinto das receitas dessa empresa geravam retornos econômicos negativos. E, se isso parece ruim, observe que a mesma relação na Toyota, uma globalizadora, foi de 25% em lugar de 20%.

A questão mais ampla é que em lugar de olhar as receitas, taxas de crescimento ou mesmo lucros contábeis internacionais, é fundamental assumir uma perspectiva voltada para valor. Melhor ainda é assumir uma postura mais ampla em relação ao gerenciamento de desempenho global e estabelecer um diagnóstico de globalização, como ilustrado na Figura 7-3. Isso porque ter uma idéia de como você está se saindo geralmente aprimora as discussões sobre o que deveria fazer a seguir.

**2. Análise do setor e análise competitiva.** A análise do setor e competitiva é uma parte essencial da abordagem ao desenvolvimento de estratégia global descrita no próximo capítulo. Na verdade, ela também se espalha em cascata pelo restante do processo de cinco passos e será citada quando os respectivos passos forem discutidos. O que se deve enfatizar aqui é que há algumas questões muito básicas com relação a cada setor e a interações em seu interior, as quais seria temerário começar sem responder. Isso se aplica especialmente porque, pelo menos algumas questões nesse sentido, em que geralmente se acredita intuitivamente, com relação a aumentar a concentração e a padronização crescentes, por exemplo, acabam se revelando incorretas em termos gerais.<sup>10</sup>



**FIGURA 8-2** Retornos econômicos por país: uma empresa de rápido crescimento voltada para o segmento de bens de consumo.

Nove perguntas básicas desse tipo – que poderiam ser respondidas com dados em vez de intuição – são listadas no quadro “Perguntas básicas na análise de setor e na análise competitiva internacional”. Muitas dessas perguntas são ou podem ser aprofundadas em termos de níveis em um determinado momento em relação a mudanças no decorrer do tempo e também em termos de níveis de análise global, regional ou local; e outros tipos de esquemas de segmentação. Cada um deles deve ser examinado da perspectiva de um determinado setor, e as mudanças em períodos longos – muitas vezes de uma década ou mais – interessam, dada a lentidão com a qual muitos indicadores globais se movimentam. Além disso, compilar e comparar dados internacionais pode acarretar muito mais esforço do que fazê-lo em nível nacional. Tudo isso quer dizer que “simplesmente” preencher esse quadro de fundo do setor e das interações dentro dele pode demandar muito trabalho.

**3. Análise de diferenças com a estrutura de distâncias CAGE.** Os passos 1 e 2, embora básicos em termos de devida cautela, também são genéricos no sentido de que não distinguem totalmente a idéia de semiglobalização desenvolvida neste livro. A semiglobalização chama atenção às diferenças entre países. Entender o cenário da semiglobalização foi o tópico do Capítulo 2, que introduziu uma estrutura multidimensional (CAGE) para se pensar sobre os distintos graus de diferença entre dois ou mais países. O capítulo enfatiza medidas de diferença baseadas na distância, com dois objetivos em mente:

## Perguntas básicas na análise de setor e na análise competitiva internacional

1. Concentração de vendas entre os três a cinco principais atores: Está mesmo aumentando?
2. Liderança e mudanças na liderança ou em fatias de mercado: Há um líder ou centro claro e, caso haja, quanta movimentação aconteceu em identidades?
3. Comércio internacional como porcentagem da produção mundial, investimento estrangeiro direto relativo à formação bruta de capital fixo, e *joint ventures* ou alianças estratégicas internacionais (talvez relativas a fusões e aquisições internacionais): Como essas medidas normalizadas de integração internacional se comparam?
4. Padronização internacional, mais obviamente de produtos: Mais uma vez, está mesmo aumentando?
5. Taxa de queda dos preços reais: O que sugerem com relação a metas mínimas para melhoria da produtividade?
6. Lucratividade do setor, principalmente econômica: Qual o tamanho, especificamente, da variação da lucratividade entre países?
7. Relação entre lucratividade e escala (se houver): A lucratividade depende da escala em níveis global, regional, nacional, de fábrica ou de cliente?
8. Distribuição dos lucros econômicos entre fornecedores, concorrentes, complementadores e compradores: Onde está o dinheiro?
9. Propaganda e *marketing*, pesquisa e desenvolvimento e mão-de-obra (e insumos de capital e especializados): Quais dessas categorias de despesas têm particular importância no setor e, com base nisso, de que tipo de setor se trata?

- Avançar a discussão para além das declarações da existência e importância das diferenças entre países ao permitir algum ajuste.
- Acrescentar um componente bilateral ou multilateral ao que ainda tende a ser, com frequência, a análise de país baseada em características unilaterais de países, uniformizadas por considerações sobre a distância em relação ao país de origem.

Se essas questões já parecem ultrapassadas agora, lembre-se do estado da prática, mesmo da prática sofisticada. Recentemente, recebi um lembrete quando me encontrei apresentando um painel sobre a globalização com vários profissionais de renome em um evento em Viena. O público naturalmente tinha sede de capacidade de resposta local, de forma que uma pergunta que nos fizeram foi: "Como as empresas austríacas deveriam estar pensando em relação à Europa do Leste?" O painel concordou que a região era interessante, embora, é claro, seja

necessário ser cuidadoso nela. A estrutura de distâncias CAGE vai muito mais longe, direcionando a atenção a países da Europa do Leste em que o idioma alemão é amplamente utilizado, que foram parte do império Austro-Húngaro, que são muito próximos à Áustria, têm fronteira terrestre com o país, são navegáveis pelo Danúbio, etc. Mais além, a estrutura também pode facilmente acomodar a variação na renda *per capita* e outras diferenças importantes que existem na Europa.

O Capítulo 2 também enfatizou que muito do valor da análise de diferença ou distância vem de levá-la ao nível de setor da economia. O objetivo, em outras palavras, é olhar o cenário de seu setor de uma perspectiva da semiglobalização. Sendo assim, é importante entender as diferenças entre países que são mais importantes em *seu setor específico* e ideais para obter uma idéia mais quantitativa de sensibilidades em relação à distância. A estratégia escolhida – o foco dos dois próximos passos – deveria corporificar alguma coerência em como lida com as dimensões fundamentais da distância. É claro que isso ainda deixa espaço para diferentes abordagens para se lidar com a distância, desde a estratégia inicial de proximidade comum a de opostos como “primeiro o difícil, depois o fácil” defendida por Haier – embora as empresas raramente se saiam bem buscando a distância em *todas* as dimensões. O que claramente *não* é uma boa idéia é simplesmente ignorar a distância.

**4. Desenvolvimento de opções estratégicas em torno das estratégias AAA.** O desenvolvimento de opções estratégicas foi discutido nos Capítulos 4 a 7, que apresentaram as estratégias AAA e discutiram como contrapor as diferenças na lista de opções estratégicas sugeridas. Além disso, esses capítulos corporificaram uma série de aspectos de procedimentos, alguns dos quais merecem ser reafirmados aqui. Em primeiro lugar, *é muito* melhor ter duas ou mais opções para avaliar do que ter apenas uma. Em segundo, as opções estratégicas não surgem espontaneamente, e sim têm que ser desenvolvidas e documentadas. Em terceiro, a melhora do conjunto de opções estratégicas consideradas deveria demandar, pelo menos, a mesma atenção dada a melhorar sua avaliação.

Melhorar o conjunto de opções estratégicas tem sido um tema recorrente deste livro. Uma forma com que o livro tentou ajudar é ampliando o pensamento sobre estratégia global com lembretes de multidimensionalidade e variação de vários tipos:

- As diferenças multidimensionais (CAGE) entre países, e as diferenças nas diferenças
- Os múltiplos componentes de valor que podem ser afetados por ações internacionais
- A variedade (e as subvariedades) de estratégias para lidar com diferenças internacionais



Outras idéias sobre como melhorar as opções estratégicas foram proporcionadas pela discussão de criatividade em opções de desenvolvimento (Capítulo 3) e de criar uma mentalidade aberta e adaptativa (Capítulo 4, veja, também, minha página na Internet, [www.ghemawat.org](http://www.ghemawat.org)). E a discussão forneceu vários exemplos específicos de estratégias globais imaginativas, assim como não-imaginativas. Moral da história? Sempre vale a pena olhar de um ângulo novo e aprimorado.

**5. Avaliação de opções estratégicas com o diagnóstico ADDING.** Na avaliação das opções estratégicas, é útil analisar as implicações para o valor em termos dos seis componentes do diagnóstico ADDING que foi introduzido no Capítulo 3. A Tabela 3-2 apresenta uma longa lista de diretrizes - 28, ao todo - para analisar esses componentes de valor. Mas o tamanho e a estrutura dessa lista não devem obscurecer a questão fundamental de que é importante assumir um ponto de vista voltado a valor sobre a globalização.

Mais uma vez, se esta recomendação soar inócua, vale a pena rever as práticas atuais. Muitas empresas ainda vêem a globalização basicamente em termos de receita, e, entre as outras, muitas se concentram em lucros contábeis em lugar de lucros financeiros (líquidos em termos de custos de capital). Dessa forma, uma perspectiva voltada para valor ainda parece ser a exceção em vez da regra, e um número ainda menor de empresas parece conseguir conectar bem a tomada de decisões estratégicas com a globalização a seus sistemas de programação financeira empresarial.

A justaposição desse foco em valor e a necessidade de criatividade expressa anteriormente parece uma observação apropriada para concluir. Já deve estar bastante claro a partir deste livro que a semiglobalização, diferentemente das abstrações polarizadas da integração internacional completa e segmentação completa, enriquece o espaço das estratégias globais e faz valer a pena refletir sobre ela de forma criativa. Entretanto, deve ficar claro que a semiglobalização acarreta barreiras importantes às atividades internacionais, que é o que torna o foco em valor particularmente necessário.

# Notas

## Introdução

1. Uma história global competente do futebol é apresentada por David Goldblatt, *The Ball Is Round* (London: Viking, 2006). A globalização do futebol também é discutida por Gerold Hödl, "The Second Globalisation of Soccer" (San Francisco: Funders Network on Trade and Globalization, 16 June 2006), disponível em [www.fntg.org/news/index.php?op=view&articleid=1237&type=0](http://www.fntg.org/news/index.php?op=view&articleid=1237&type=0); e Franklin Foer, *How Soccer Explains the World: An Unlikely Theory of Globalization* (New York: HarperCollins, 2004).
2. Kofi A. Annan, "At the UN, How We Envy the World Cup," *International Herald Tribune*, 10-11 June 2006, 5.
3. Geoffrey Wheatcroft, "Non-Native Sons," *Atlantic Monthly*, June 2006.
4. *Ibid.*
5. Alan Beattie, "Distortions of the World Cup, a Game of Two Hemispheres," *Financial Times*, 12 June 2006, 13.
5. Os dados sobre o sucesso no campo neste parágrafo e no próximo se baseiam em Branko Milanovic, "Globalization and Goals: Does Soccer Show the Way?" *Review of International Political Economy* 12 (December 2005): 829-850 e em correio eletrônico dele datado de 13 de agosto de 2006, relacionado aos diferenciais de gols na Copa do Mundo de 2006.
- Deloitte, Sports Business Group, "Football Money League: The Reign in Spain," (Manchester, UK: Deloitte 2007), acessado em <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Deloitte%20FML%202007.pdf>.
- Robert Hoffmann, Lee Chew Ging, and Bala Ramasamy, "The Socio-Economic Determinants of International Soccer Performance," *Journal of Applied Economics* 5 (November 2002): 253-272.

9. Mike Kepp, "Scoring Profits?" *Latin Trade* (magazine), December, 2000.
10. Uwe Buse, "Balls and Chains," *Spiegel Online*, 26 May 2006.
11. "Blatter Launches Fresh Series of Blasts," ESPN SoccerNet, 13 October 2005, <http://soc.cernet.espn.go.com/news/story?id=345694&cc=5739>.

## Capítulo 1

1. Para ver o artigo original, veja Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May-June 1983, 92.
2. Veja, por exemplo, *Wikipedia*, s. v. "Global strategy," [http://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_strategy](http://en.wikipedia.org/wiki/Global_strategy).
3. Veja, por exemplo, Richard Landes, "Millenarianism and the Dynamics of Apocalyptic Time," in *Expecting the End: Millennialism in Social and Historical Context*, ed. Kenneth G. C. Newport and Crawford Gribben (Wilco, TX: Baylor University Press, 2006).
4. Isso se deve, é claro, à influência de *The World Is Flat*, de Thomas Friedman (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005), que passou mais semanas em várias listas de mais vendidos do que todos seus predecessores relacionados à globalização juntos. O livro de Friedman é difícil de ler diretamente, já que suas mais de 450 páginas não contêm tabelas, gráficos, notas de rodapé ou listas de referências. Mas veja meu artigo "Why the World Isn't Flat," *Foreign Policy* (March-April 2007); bem como a troca de cartas com Friedman, entre outros, na edição de maio-junho de 2007 de *Foreign Policy*.
5. Times TV, Mumbai, 10 August 2006.
6. Estimativas preliminares para 2006 sugerem que a onda de fusões do ano aumentou essa relação entre IED e formação bruta de capital fixo para cerca de 12%.
7. A integração completa, no sentido de as fronteiras não terem mais importância, geralmente irá sugerir níveis de internacionalização um pouco abaixo dos 100%, a um ponto que depende das maiores fatias nacionais da atividade em questão. Sendo assim, sem qualquer dupla contagem, a relação entre comércio e PIB para o mundo seria, dada a distribuição de PIBs (nominais), cerca de 90% no padrão em que as fronteiras não importem (100% menos a taxa de concentração de PIBs Herfindahl, por razões que o leitor interessado poderá entender). Mais comparações normalizadas relacionadas ao comércio serão apresentadas no Capítulo 2.
8. Um problema é o foco nas receitas em lugar do valor agregado, por exemplo, envio de peças de automóvel dos Estados Unidos para o Canadá, com o envio de volta dos carros.
9. U.N. Conference on Trade and Development, *World Investment Report, 2005* (New York and Geneva: United Nations, 2005).
10. Pankaj Ghemawat, "Semiglobalization and International Business Strategy," *Journal of International Business Studies* 34, no. 2 (2003): 138-152.
11. Essa é, por exemplo, a porta de escape empregada por Thomas Friedman quando se lhe apresenta a Figura 1-1. Veja nosso intercâmbio sobre "Why the World Isn't Flat" na edição de maio-junho de 2007 da *Foreign Policy*.
12. UNESCO, International Organization for Migration, *World Migration 2005: Costs and Benefits of International Migration* (Geneva: International Organization for Migration, June 2005).

13. Alan M. Taylor, "Globalization, Trade, and Development: Some Lessons from History," em *Bridges for Development: Policies and Institutions for Trade and Integration*, ed. R. Devlin and A. Estevadeordal (Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2003).
14. Vale a pena observar que os economistas que estudam o comércio continuam a tentar explicar por que há tão pouco comércio, em lugar de por que há tanto, como será aprofundado no Capítulo 2.
15. O fator de impulso enfatizado por Levitt, a convergência de preferências, não é mais levado muito a sério. Veja John A. Quelch and Rohit Deshpandé, eds., *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders* (New York: Jossey-Bass, 2004), particularmente meu capítulo "Global Standardization vs. Localization: A Case Study and a Model," 115-145.
16. Também se supõe que as melhorias tecnológicas tenham assumido esse papel em cenários apocalípticos em geral. Veja Kenneth G. C. Newport and Crawford Gribben, eds., *Expecting the End: Millennialism in Social and Historical Context* (Waco, TX: Baylor University Press, 2006).
17. Frances C. Cairncross, *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 4.
18. O cálculo se baseia em conjecturas sobre o tráfego na Internet nos Estados Unidos no final de 2005, de Andrew Odlyzko, da Universidade de Minnesota; sobre a fatia do país no tráfego mundial, de RHK/Ovum, consultores de mercado, e sobre o tráfego internacional total, em *Global Internet Geography*, da TeleGeography. Para uma discussão sobre a metodologia do professor Odlyzko e sua aplicação ao final de 2002, veja "Internet Traffic Growth: Sources and Implications," em *Optical Transmission Systems and Equipment for WDM Networking II*, ed. B. B. Dingel, Proc. SPIE, vol. 5247, 2003, 1-15. O número para o final de 2005 foi fornecido por ele em uma conversa telefônica em 22 de março de 2007.
19. National Association of Software and Service Companies, "The IT Industry in India: Strategic Review, 2006" (New Delhi: NASSCOM, December 2005). Thomas Friedman cita Nandan Nilekani, o diretor executivo da segunda maior empresa indiana de serviços de *software*, a Infosys, como inspiração para sua imagem de um mundo nivelado, mas Nandan me apontou que, embora os programadores de *software* possam agora atender aos Estados Unidos a partir da Índia, o acesso é garantido, em parte, pelo capital norte-americano que está sendo investido – quase literalmente, nesse resultado. Leio isso como uma sugestão de barreiras, e da idéia de que o país de origem importa, mesmo para o capital, que muitas vezes consideramos sem nacionalidade.
20. A caracterização da estratégia da Google na Rússia neste parágrafo se baseia em Eric Pfanner, "Google's Russia March Stalls," *International Herald Tribune*, 18 December 2006, 9, 11.
21. Jack Goldsmith and Tim Wu, *Who Controls the Internet? Illusions of a Borderless World* (New York: Oxford University Press, 2006), 149.
22. Jeffrey Sachs and Andrew Warner, "Economic Reform and the Process of Global Integration," *Brookings Papers on Economic Activity*, 25<sup>th</sup> Anniversary Issue (1995).
23. Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man* (New York: Free Press, 1992).

24. Samuel Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (New York: Simon & Schuster, 1996).
25. Steve Dowrick and J. Bradford DeLong, "Globalization and Convergence," estudo apresentado no National Bureau of Economic Research Conference on Globalization in Historical Perspective, Santa Barbara, CA, 4-5 May 2001.
26. "The Future of Globalization," *The Economist*, 29 July-4 August 2006, front cover.
27. Dani Rodrik, "Feasible Globalizations," em *Globalization: What's New?* ed. M. Weinstein (New York: Columbia University Press, 2005).
28. *The Cola Conquest*, vídeo dirigido por Irene Angelico (Ronin Films, Canberra, Australia, 1998).
29. Ibid.
30. Roberto C. Goizueta, observações feitas ao World Bottler Meeting, Monte Carlo, 25 August 1997, disponível em <http://www.goizuetafoundation.org/world.htm>.
31. Roberto C. Goizueta, citado em Chris Rouch, "Coke Executive John Hunter Calling It Quits," *Atlanta Journal and Constitution*, 12 January 1996.
32. Sharon Herbaugh, "Coke and Pepsi Discover New Terrain in Afghanistan," *Associated Press*, 26 November 1991.
33. The Coca-Cola Company, Annual Report, 1997.
34. "Coke's Man on the Spot," *BusinessWeek Online*, 3 May 1999, disponível em [www.businessweek.com/1999/99\\_18b3627119.htm](http://www.businessweek.com/1999/99_18b3627119.htm).
35. Douglas Daft, citado em Betsy McKay, "Coke's Daft Offers Vision for More-Nimble Firm," *Wall Street Journal*, 31 January 2000.
36. Douglas Daft, "Back to Classic Coke," *Financial Times*, 27 March 2000.
37. Douglas Daft, "Realizing the Potential of a Great Industry," observações na conferência *Beverage Digest* "Future Smarts" em Nova York, 8 December 2003, postado em "Presscenter/viewpoints" seção do Coke Web site, [www2.coca-cola.com/presscenter/viewpoints\\_daft\\_bev\\_digest2003\\_include.html](http://www2.coca-cola.com/presscenter/viewpoints_daft_bev_digest2003_include.html).
38. Para mais discussões sobre a onda em torno do crescimento, veja Pankaj Ghemawat, "The Growth Boosters," *Harvard Business Review*, July 2004.
39. Bruce Kogut, "A Note on Global Strategies," *Strategic Management Journal* 10, no. 389 (1989): 383-389.
40. Pankaj Ghemawat and Fariborz Ghadar, "Global Integration ≠ Global Concentration," *Industrial and Corporate Change*, August 2006, principalmente 597-603.
41. Reid W. Click and Paul Harrison, "Does Multinationality Matter? Evidence of Value Destruction in U.S. Multinational Corporations," working paper no. 2000-21, Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, DC, February 2000; and Susan M. Feinberg, "The Expansion and Location Patterns of U.S. Multinationals," working paper, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, College Park, 2003.
42. Orit Gadiesh, "Think Globally, Market Locally," *Financier Worldwide*, 1 August 2005.

## Capítulo 2

1. David Orgel, "Wal-Mart's Global Strategy: When Opportunity Knocks," *Women's Wear Daily*, 24 June 2002.
2. Para propósitos da discussão a seguir, tratarei Porto Rico como distinto dos Estados Unidos, ou seja, "internacional," exceto quando estabelecido o contrário.
3. Para mais discussão sobre modelos de gravidade, veja Edward F. Leamer and James Levinsohn, "International Trade Theory: The Evidence," *Handbook of International Economics*, vol. III, ed. G. Grossman and K. Rogoff (Amsterdam: Elsevier B. V., 1995).
4. Observe que a distância média entre todos os pares de países possíveis fica entre essas duas distâncias.
5. As estimativas relatadas aqui se baseiam em meu trabalho com Rajiv Mallick e, embora ainda sejam muito grandes em termos absolutos, são muito mais baixas do que as relatadas em Pankaj Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review*, September 2001, cujas estimativas foram baseadas em um trabalho anterior de Jeffrey Frankel and Andrew Rose, "An Estimate of the Effects of Currency Unions on Growth" artigo não-publicado, University of California, Berkeley, 2000. Nossas estimativas mais baixas refletem nosso cuidado maior com várias observações codificadas como zero e nosso foco mais restrito em países separados em relação a entidades politicamente diferenciadas.
6. Estou contando "Colônia/colonizador" porque os países tiveram o mesmo colonizador: a Grã-Bretanha.
7. John F. Helliwell, "Border Effects: Assessing Their Implications for Canadian Policy in a North American Context," em *Social and Labour Market Aspects of North American Linkages*, ed. Richard G. Harris and Thomas Lemieux (Calgary: University of Calgary Press, 2005), 41-76.
8. Para exemplos de cada um, veja, respectivamente, Prakash Loungani et al., "The Role of Information in Driving FDI: Theory and Evidence," estudo apresentado no North American Winter Meeting of the Econometric Society, Washington, DC, 3-5 January 2003; Richard Portes and Helen Rey, "The Determinants of Cross-Border Equity Flows," *Journal of International Economics* 65 (February 2005): 269-296; Juan Alcácer and Michelle Gittelman, "How Do I Know What You Know? Patent Examiners and the Generation of Patent Citations," *Review of Economics and Statistics*, a ser publicado; e Ali Hortacsu, Asis Martinez-Jerez, and Jason Douglas, "The Geography of Trade on eBay and MercadoLibre," working paper, University of Chicago, 2006.
9. Gert-Jan M. Linders, "Distance Decay in International Trade Patterns: A Meta-analysis," estudo no. ersap679, apresentado no 45<sup>th</sup> Congress of the European Regional Science Association, Vrije Universiteit, Amsterdam, 23-25 August 2005, disponível em <http://www.ersa.org>. Para mais evidências sobre a organização do comércio internacional, veja o Capítulo 5.
10. Para uma análise mais detalhada de sistemas para análises de países, veja, especificamente, "Note on Country Analysis," em minha página na Internet, [www.ghemawat.org](http://www.ghemawat.org).

11. Veja Geoffrey G. Jones, "The Rise of Corporate Nationality," *Harvard Business Review*, October 2006, 20-22; e, para uma discussão mais detalhada, Geoffrey G. Jones, "The End of Nationality? Global Firms and 'Borderless Worlds,'" *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 51, no. 2 (2006): 149-166.
12. Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne, "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies* 8, no. 1 (1977): 22-32.
13. Veja, por exemplo, "Marketing Mishaps," *NZ Marketing Magazine* 18, no. 5 (June 1999): 7.
14. Veja, por exemplo, Bruce Kogut and Harbir Singh, "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies* 19 (1988): 411-432; Luigi Guiso, Paola Sapiezna, and Luigi Zingales, "Cultural Biases in Economic Exchange," artigo não-publicado, University of Chicago, 2005; Jordan I. Siegel, Amir N. Licht, and Shalom H. Schwartz, "Egalitarianism and International Investment," working paper no. 120-2006, European Corporate Governance Institute (ECGI) Finance Research Paper Series, Brussels, 21 April 2006.
15. William P. Alford, *To Steal a Book Is an Elegant Offense: Intellectual Property Law in Chinese Civilization, Studies in East Asian Law* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1995).
16. Essa seção aproveitou muito de meu trabalho conjunto de comparação da China com a Índia, com Thomas Hout do Boston Consulting Group e University of Hong Kong.
17. Thomas G. Rawski, "Beijing's Fuzzy Math," *Wall Street Journal* (Eastern edition), 22 April 2002, A18.
18. "Dim Sums," *The Economist*, 4 November 2006, 79-80.
19. "Extending India's Leadership in the Global IT and BPO Industries," NASSCOM-McKinsey Report, New Delhi, December 2005.
20. Raymond Hill and L. G. Thomas III, "Moths to a Flame: Social Proof, Reputation, and Status in the Overseas Electricity Bubble," mimeographed working paper, Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, May 2005.
21. Donald J. Rousslang and Theodore To, "Domestic Trade and Transportation Costs as Barriers to International Trade," *Canadian Journal of Economics* 26, no. 1 (February 1993): 208-221.
22. Para uma descrição mais detalhada do caso da Star, veja Pankaj Ghemawat and Timothy J. Keohane, "Star TV in 1993," Caso 9-701-012 (Boston: Harvard Business School, 2000; rev. 2005) e Pankaj Ghemawat, "Star TV in 2000," Caso 9-706-418 (Boston: Harvard Business School, 2005); e para uma análise mais detalhada, veja Pankaj Ghemawat, "Global Standardization vs. Localization: A Case Study and a Model," em *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, ed. John A. Quelch and Rohit Deshpande (New York: Jossey-Bass, 2004), 115-145.
23. Rupert Murdoch, citado em *Times* (London), 2 September 1993, reimpresso em *Los Angeles Times*, 13 February 1994; e, por exemplo, "Week in Review Desk," *New York Times*, 29 May 1994.
24. Veja, por exemplo, Stephen Hymer, *The International Operations of National Firms* (Cambridge, MA: MIT Press, 1976); e Srilata Zaheer, "Overcoming the Liability of Foreignness," *Academy of Management Journal* 38, no. 2 (1995): 341-363.

25. Subramaniam Rangan and Metin Sengul, "Institutional Similarities and MNE Relative Performance Abroad: A Study of Foreign Multinationals in Six Host Markets," working paper, INSEAD, Cedex, France, October 2004.
26. Para mais detalhes sobre a análise que segue, veja Pankaj Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review*, September 2001, 137-147.
27. O leitor alerta observará que estou suplementando (na verdade, dividindo) as medidas de tamanho de mercado ou renda que geralmente ocupam o eixo horizontal dos gráficos de planejamento de análise de carteira de país com medidas de distância.
28. Jeremy Grant, "Yum Claims KFC Growth Could Match McDonald's," *Financial Times*, 7 December 2005, 19.

### Capítulo 3

1. Compare os autores mais destacados nessa linha: Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989). Nas palavras deles, "Para todas as empresas que estudamos, o desafio central ao responder às demandas da década de 80 não era definir uma estratégia, e sim superar as capacidades organizacionais unidimensionais e os vieses gerenciais que impediam a construção de uma postura transacional nova, mais complexa e dinâmica". Caso você não tenha entendido, os objetivos e o conteúdo da estratégia internacional – o porquê e o quê – supostamente são óbvios, mas a organização (o como) não o é. Em minha opinião, isso é colocar a carreta muito na frente dos bois, dado o reconhecimento geral, mesmo por parte de estudiosos das organizações, de que a estrutura destas, definida em termos gerais, tem que ser dependente da estratégia. Para mais discussões, veja o Capítulo 7.
2. Segundo um estudo recente, 6% dos artigos publicados entre 1996 e 2000 nas 20 principais publicações acadêmicas tinham conteúdo internacional e, desse subconjunto, 6% tratavam de estratégias e políticas empresariais multinacionais. Veja Steve Werner, "Recent Developments in International Management Research: A Review of the Top 20 Management Journals," *Journal of Management* 28, no. 3 (2002): 277-306. Para citar o próprio Werner, "além de alianças estratégicas e estratégias sobre modo de entrada, há pouca pesquisa sobre estratégias multinacionais".
3. Veja C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law and other Studies in Administration* (Boston: Houghton Mifflin, 1956).
4. Raymond Hill and L. G. Thomas III, "Moths to a Flame: Social Proof, Reputation, and Status in the Overseas Electricity Bubble," mimeographed working paper, Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, May 2005.
5. Veja, por exemplo, Steven Prokopy, "An Interview with Francisco Garza, Cemex's President-North American Region & Trading," *Cement Americas*, 1 July 2002, disponível em [www.cementamericas.com/mag/cement\\_cemex\\_interview\\_francisco/](http://www.cementamericas.com/mag/cement_cemex_interview_francisco/).
6. Para mais detalhes – mas não uma quantidade exagerada, veja meu livro-texto sobre estratégia, *Strategy and the Business Landscape*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), principalmente os caps. 2 e 3.



7. Veja Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).
8. Veja Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985); e Adam M. Brandenburger and Harborne W. Stuart Jr., "Value-Based Business Strategy," *Journal of Economics & Management Strategy* 5, no. 1 (1996): 5-24.
9. Christopher Hsee et al., "Preference Reversals Between Joint and Separate Evaluations of Options," *Psychological Bulletin* 125, no. 5 (1999): 576-590.
10. Janet Adamy, "McDonald's CEO's 'Plan to Win' Serves Up Well-Done Results," *Wall Street Journal Europe*, 5-7 January 2007, 8.
11. Essa questão surge de pesquisas realizadas por Paul Verdin, da Faculdade de Administração Solvay da University of Brussels, que ele teve a gentileza de compartilhar comigo.
12. Veja, por exemplo, Richard E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 3rd ed. (Cambridge: Cambridge University Press, 2007), cap. 1.
13. Os efeitos de país de origem foram discutidos um pouco mais detalhadamente no Capítulo 2.
14. Wendy M. Becker and Vanessa M. Freeman, "Going from Global Trends to Corporate Strategy," *McKinsey Quarterly* 3 (2006): 17-28.
15. Para uma aplicação do teste de valor ADDING à fusão DaimlerChrysler – que é reprovada – veja minha página na Internet, [www.ghemawat.org](http://www.ghemawat.org).
16. Padrões semelhantes aparecem nos últimos 25 anos em termos de concentração regional, com a exceção da Europa Ocidental, onde os níveis iniciais de concentração foram particularmente baixos e, desde então, aumentaram, embora para níveis ainda relativamente baixos.
17. Sobre esse viés, veja, por exemplo, Timothy G. Bunnell and Neil M. Coe, "Spaces and Scales of Innovation," *Progress in Human Geography* 25, no. 4 (2001) 569-589.
18. O exemplo de Shiseido vem de Yves L. Doz, José Santos, and Peter Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 65-67.
19. Sobre sustentabilidade, veja a breve discussão das barreiras à imitação – uma das quatro ameaças à sustentabilidade – em Pankaj Ghemawat, "Sustainable Advantage," *Harvard Business Review*, September-October 1986, 53-58. Para um tratamento completo e atualizado, veja Pankaj Ghemawat, "Sustaining Superior Performance," in *Strategy and the Business Landscape*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), cap. 5. Sobre discernimento, veja Pankaj Ghemawat, *Commitment* (New York: Free Press, 1991), cap. 7. e sobre criatividade, veja minha página na Internet, [www.ghemawat.org](http://www.ghemawat.org).

## Capítulo 4

1. Veja, por exemplo, evidências sobre como, até mesmo os "exportadores de alto envolvimento" tendem a não ser suficientemente adaptativos, em Douglas Dow, "Adaptation and Performance in Foreign Markets: Evidence of Systematic Under-Adaptation," *Journal of International Business Studies* 37 (2006): 212-226.
2. David Whitwam and Regina Fazio Maruca, "The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam," *Harvard Business Review*, March 1, 1994.

3. Além das pesquisas acadêmicas disponíveis sobre esse setor da economia, que atraiu particular atenção no debate “está *versus* não está” sobre a globalização, desde o artigo de Ted Levitt de 1983 sobre globalização dos mercados, escrevi uma nota ao setor sobre isso, bem como casos sobre dois importantes concorrentes, e entrevistei gestores de dois outros importantes concorrentes.
4. Na verdade, dadas as ambigüidades em avaliar o tamanho do mercado e as vendas relevantes, esta lista de dez pode muito bem ser considerada como dez entre os doze principais concorrentes (incluindo todos os maiores), em vez de simplesmente os dez maiores.
5. Charles W. F. Baden-Fuller and John M. Stopford, “Globalization Frustrated: The Case of White Goods,” *Strategic Management Journal* 12 (1991): 493-507.
6. John A. Quelch, citado em Barnaby J. Feder, “For White Goods, a World Beckons,” *New York Times*, 25 November 1997.
7. Conrad H. McGregor, “Electricity Around the World,” World Standards Web site, <http://users.pandora.be/worldstandards/electricity.htm>.
8. Larry Davidson and Diego Agudelo, “The Globalization That Went Home: Changing World Trade Patterns Among the G7 from 1980 to 1997,” artigo não-publicado, Indiana University Kelley School of Business Administration, Bloomington, IN, November 2004.
9. J. Rayner, “Lux Spoils Us for Choice,” *Electrical and Radio Trading*, 4 March 1999, 6.
10. Outro candidato a ser incluído sob o título de externalização são os controles com base no mercado, os quais, pelo menos em alguns contextos, demonstraram levar a melhores desempenhos do que os microcontroles. Veja Srilata Zaheer, “Overcoming the Liability of Foreignness,” *Academy of Management Journal* 38 (1995): 341-363.
11. Martin Lindstrom, comunicação privada com o autor, 24 de novembro de 2006.
12. Ted Friedman, “The World of the World of Coca-Cola,” *Communication Research* 19, no. 5 (October 1992): 642-662.
13. Veja Donald F. Hastings, “Lincoln Electric’s Harsh Lessons from International Expansion,” *Harvard Business Review*, May 1999, 163-178; and Ingmar Björkman and Charles Galunic, “Lincoln Electric in China,” Caso 499-021-1 (Paris: INSEAD, 1999).
14. Entrevista com ex-executivo da Lincoln Electric, 26 de fevereiro de 2007.
15. Kayla Yoon, “Jinro’s Adaptation Strategy,” artigo preparado para disciplina International Strategy, Harvard Business School, Boston, fall 2005; “Localizing the Product and the Company Is the Key to Success in the Japanese Market,” *Business Update of Osaka* 1 (2003), disponível em [www.ibo.or.jp/e/2003\\_1/index.html](http://www.ibo.or.jp/e/2003_1/index.html). Observe que, embora a empresa tenha mudado de mãos recentemente, em função de desgoverno e fraude financeira, a marca Jinro continua a ter bom desempenho no mercado.
16. Além disso, a concentração da Jinro nos mercados do Japão e do leste-sudeste da Ásia – e na diáspora coreana nos Estados Unidos – reflete uma alavanca complementar a ser tratada, e sua pesada dependência de um distribuidor japonês que, mais tarde, tornou-se sócio reflete a alavanca de externalização. ambas as quais serão discutidas posteriormente.
17. Simon Romero, “A Marketing Effort Falls Flat in Both Spanish and English,” *New York Times*, 19 April 2004.

18. Warren Berger, "The Brains Behind Smart TV: How John Hendricks Is Helping Shape the Future of a More Intelligent World of Television," *Los Angeles Times*, 25 June 1995, magazine section 16.
19. Yasushi Ueki, "Export-Led Growth and Geographic Distribution of the Poultry Meat Industry in Brazil," Discussion Paper 67, Institute of Developing Economies, JETRO, Japan, August 2006.
20. Bruce Kogut and Harbir Singh, "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies* 19 (1988): 411-432.
21. O reconhecimento de alguns desses custos e riscos é, supostamente, parte da razão pela qual, segundo dados compilados pela Securities Data Company, o número de *joint ventures* internacionais caiu em até quatro quintos desde meados da década de 90, enquanto as fusões e aquisições internacionais cresceram muito.
22. A descrição que segue se baseia em Anton Gueth, Nelson Sims, and Roger Harrison, "Managing Alliances at Lilly," *IN VIVO* (Norwalk, CT: Windhover Information, Inc.), June 2001; conversa telefônica com Dominic Palmer, da Accenture, 7 de dezembro de 2006.
23. Evidentemente, nem tudo foi tranquilo. Para uma discussão detalhada sobre uma aliança fundamental que quase saiu mal, mas foi reabilitada com sucesso, veja Leila Abboud, "How Eli Lilly's Monster Deal Faced Extinction-but Survived," *Wall Street Journal*, 27 April 2005.
24. Jeffrey L. Bradach, *Franchise Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
25. Veja, por exemplo, Eric von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005).
26. Steve Hamm, "Linux Inc.," *BusinessWeek*, 31 January 2005, 60-68.
27. Erik Brynjolfsson, Yu (Jeffrey) Hu, and Michael D. Smith, "Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers," *Management Science* 49, no. 11 (November 2003).
28. Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (New York: Hyperion, 2006).
29. John Menzer, conversa com o autor, 12 de outubro de 2004.
30. Martin Lindstrom, "Global Branding Versus Local Marketing," 23 November 2000, em [www.clickz.com](http://www.clickz.com).
31. Jeremy Grant, "Golden Arches Bridge Local Tastes," *Financial Times*, 9 February 2006, 10.
32. Carliss Y. Baldwin and Kim B. Clark, *Design Rules: The Power of Modularity*, vol. 1 (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
33. Pankaj Ghemawat, Long Nanyao, and Gregg Friedman, "Ericsson in China: Mobile Leadership," Caso 9-700-012 (Boston: Harvard Business School, 2001; rev. 2004).
34. Nicolay Worren, Karl Moore, and Pablo Cardona, "Modularity, Strategic Flexibility, and Firm Performance: A Study of the Home Appliance Industry," *Strategic Management Journal* 23 (2002): 1123-1140.
35. Richard Waters, "Yahoo Under Pressure After Leak," *Financial Times*, 19 November 2006.

36. Para alguns exemplos de inovações que envolvem a junção de conhecimentos de diferentes partes do mundo, veja Yves Doz, José Santos, and Peter Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
37. Roberto Vassolo, Guillermo Nicolás Perkins, and María Emilia Bianco, "Disney Latin America (A)," Caso PE-C-083-IA-1-s. IAE (Buenos Aires, Argentina: Universidad Austral, March 2006).
38. James Murdoch and Bruce Churchill, entrevista telefônica feita pelo autor, 1º de maio de 2001.
39. O primeiro nome das lojas Starbucks foi "Il Giornale," de forma que se poderia argumentar que era, na verdade, imperialismo cultural italiano, embora em estado transformado. Veja Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997).
40. Sarah Schafer, "Microsoft's Cultural Revolution: How the Software Giant Is Rethinking the Way It Does Business in the World's Largest Market," *Newsweek*, 28 June 36.
41. Aryn Merchant and Benjamin Pinney, "Disposable Factories," *BCG Perspective* 424 (March 2006).
42. A história da Philips está em Pankaj Ghemawat and Pedro Nueno, "Revitalizing Philips (A)," Caso N9-702-471 (Boston: Harvard Business School, 2002); e Pankaj Ghemawat and Pedro Nueno, "Revitalizing Philips (B)," Caso 9-703-502 (Boston: Harvard Business School, 2002).
43. Veja, por exemplo, Charles Handy, "Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper," *Harvard Business Review*, November-December 1992, 59-68.
44. Pesquisa feita pelo International Consortium of Executive Development Research, descrita em B. Dumaine, "Don't Be an Ugly-American Merger," *Fortune*, 16 October 1995, 225.
45. Thomas P. Murtha, Stefanie Ann Lenway, and Richard P. Bagozzi, "Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation," *Strategic Management Journal* 19, no. 2 (1998): 97-114.
46. Veja, por exemplo, P. Christopher Earley and Elaine Mosakowski, "Cultural Intelligence," *Harvard Business Review*, October 2004, 139-146.
47. A descrição a seguir se baseia em Samsung, *Samsung's New Management* (Seoul: Samsung Group, 1994); Youngsoo Kim, "Technological Capabilities and Samsung Electronics' International Production Network in East Asia," *Management Decision* 36, no. 8 (October 1998): 517-527; B. J. Lee and George Wehrfritz, "The Last Tycoon," *Newsweek* (international edition), 24 November 2003; e Martin Fackler, "Raising the Bar at Samsung," *New York Times*, 25 April 2006.
48. "Interbrand/*BusinessWeek* Ranking of the Top 100 Global Brands," *BusinessWeek*, 7 August 2006.

## Capítulo 5

- I. Robert J. Kramer, *Regional Headquarters: Roles and Organization*, (New York: The Conference Board, 2002).

2. John H. Dunning, Masataka Fujita, and Nevena Yakova, "Some Macro-data on the Regionalisation/Globalisation Debate: A Comment on the Rugman/Verbeke Analysis," *Journal of International Business Studies* 38, no. 1 (January 2007): 177-199.
3. Susan E. Feinberg, "The Expansion and Location Patterns of U.S. Multinationals," artigo não-publicado, Rutgers University, New Brunswick, NJ, 2005.
4. Alan Rugman and Alain Verbeke, "A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises," *Journal of International Business Studies* 35, no. 1 (January 2004): 3-18.
5. Essas nove empresas "tri-regionais" foram, em ordem decrescente de receitas totais de vendas, IBM, Sony, Philips, Nokia, Intel, Canon, Coca-Cola, Flextronics, Christian Dior e LVMH.
6. Citado de [http://www.toyota.co.jp/en/ir/library/annual/pdf/2003/president\\_interview\\_c.pdf](http://www.toyota.co.jp/en/ir/library/annual/pdf/2003/president_interview_c.pdf).
7. Para mais detalhes sobre a rede de produção da Dell, veja Kenneth L. Kracmer and Jason Dedrick, "Dell Computer: Organization of a Global Production Network," Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California at Irvine, December 1, 2002; e Gary Fields, *Territories of Profit* (Palo Alto: CA: Stanford University Press, 2004).
8. Paul Verdin da Faculdade de Administração Solvay, é um dos que reconhecem a importância de se concentrar em estratégia regional, mais do que em sedes regionais. Veja, por exemplo, Paul Verdin et al., "Regional Organizations: Beware of the Pitfalls," em *The Future of the Multinational Company*, ed. Julian Birkinshaw et al. (London: John Wiley, 2003).
9. Philippe Lasserre, "Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets," *Long Range Planning* 29, no. 1 (1996): 30-37.
10. Outra tipologia é apresentada em Hellmut Schütte, "Strategy and Organisation: Challenges for European MNCs in Asia," *European Management Journal* 15, no. 4 (1997): 436-445. Schütte divide as sedes regionais entre aquelas dirigidas às sedes centrais, no sentido de estarem preocupadas com desenvolvimento e implementação de estratégia - incluindo as funções de reconhecimento e estimulação estratégica de Lasserre - e as que são dirigidas a operações regionais, que tentam melhorar a eficiência por meio de coordenação e ações conjuntas.
11. Michael J. Enright, "Regional Management Centers in the Asia-Pacific," *Management International Review*, Special Issue. 2005, 57-80.
12. A Dell tem garantido que esse tipo de duplicação não ocorresse no desenvolvimento, onde há economias de escala globais importantes, centralizando essa função na sede central, em Austin, nos Estados Unidos, embora também tenha começado a migrar determinadas atividades de desenvolvimento para a Ásia.
13. Department of Trade and Industry, informado em *The Economist*, 4 November 2006, 113.
14. Nick Scheele, "It's a Small World After All - Or Is It?" em *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, ed. John A. Quelch and Rohit Deshpande (San Francisco: Jossey Bass, 2004), 146-157, principalmente a p. 150 para a citação.
15. Para os antecedentes de Ford e Ford 2000, veja Douglas Brinkley, *Wheels for the World* (New York: Viking, 2003); e Scheele, *ibid*.

16. Karl Moore and Julian Birkinshaw, "Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence," *Academy of Management Executive* 12, no. 4 (1998): 81-92.
17. Veja, por exemplo, David B. Montgomery, George S. Yip, and Belen Villalonga, "Demand for and Use of Global Account Management," Marketing Science Institute Report 99-115 (Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, 1999); e David Arnold, Julian Birkinshaw, and Omar Toulan, "Implementing Global Account Management in Multinational Corporations," Marketing Science Institute Report 00-103 (Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, 2000).
18. Thomas Friedman, "Anyone, Anything, Anywhere," *New York Times*, 22 September 2006.
19. Eleanor Westney, "Geography as a Design Variable," in *The Future of the Multinational Company*, ed. Julian Birkinshaw et al. (London: John Wiley, 2003), 133.

## Capítulo 6

1. Para detalhes sobre as supostas economias de custos e os resultados de visitas a pontos de venda, veja Pankaj Ghemawat and Ken A. Mark, "Wal-Mart's International Expansion," Caso NI-705-486 (Boston: Harvard Business School, rev. 2005), disponível em minha página na Internet, [www.ghemawat.org](http://www.ghemawat.org).
2. The Lego Group, "Company Profile 2004," disponível em [www.lego.com/info/pdf/comp-profileeng.pdf](http://www.lego.com/info/pdf/comp-profileeng.pdf); and Sarah Bridge, "Trouble in Legoland," *The Mail on Sunday*, 13 November 2004.
3. Essa crença está especialmente arraigada em relação ao capital, já que a teoria financeira mais moderna se baseia na ausência de oportunidades de arbitragem nos mercados financeiros, também chamada de lei do preço único. Mas, mesmo em finanças, pode-se pensar em exceções visíveis a essa "lei," por exemplo, American Depositary Receipts, negociados a preços muito diferentes das ações de capital em outros países nos quais eles estão lastreados.
4. Andrew Yeh, "Woman Breaks Mould to Top List of China's Richest People," *Financial Times*, 11 October 2006, 3.
5. Bumrungrad International, Bangkok, página na Internet, [www.bumrungrad.com](http://www.bumrungrad.com).
6. "Health Tourism," *Esquire*, August 2006, 63-64.
7. Louis Uchitelle, "Looking at Trade in a Social Context," *International Herald Tribune*, 30 January 2007, 12.
8. Haig Simonian, "Swiss Query 'tax Deals for Super-Rich Foreigners,'" *Financial Times*, 30 January 2007, 3.
9. LAN Santander Investment Chile Conference, September 2006, disponível em [www.lan.com/files/about\\_us/lanchile/santander.pdf](http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/santander.pdf).
10. Lynette Clemetson, "For Schooling, a Reverse Emigration to Africa," *New York Times*, 4 September 2003, disponível em [www.nytimes.com/2003/09/04/education](http://www.nytimes.com/2003/09/04/education).
11. "Remittances Becoming More Entrenched: The Worldwide Cash Flow Continues to Grow," em Limits to Growth Web page, [www.limitstogrowth.org/WEB-text/remittances.html](http://www.limitstogrowth.org/WEB-text/remittances.html); e "Moldova: Unprecedented Opportunities, Challenges Posed By \$1.2 Billion Aid Package," *RadioFreeEurope/RadioLiberty Reports*, 5 January 2007, [www.rferl.org/reports/pbureport](http://www.rferl.org/reports/pbureport).

12. Peter Czaga and Barbara Fliess, "Used Goods Trade: A Growth Opportunity," *OECD Observer*, April 2005, [www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1505/Used\\_goods\\_trade.html](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1505/Used_goods_trade.html); e [http://commercecan.ic.gc.ca/scdt/bizmap/interface2.nsf/vDownload/ISA\\_3745/\\$file/X\\_5392834.DOC](http://commercecan.ic.gc.ca/scdt/bizmap/interface2.nsf/vDownload/ISA_3745/$file/X_5392834.DOC).
13. Para um exame mais detalhado dessas questões, veja Pankaj Ghemawat, "The Forgotten Strategy," *Harvard Business Review*, November 2003, 77. Essa seção se baseia em muito nesse artigo.
14. Pankaj Ghemawat and Tarun Khanna, "Tricon Restaurants International: Globalization Re-examined," Caso 700-030 (Boston: Harvard Business School, 1999).
15. Robert Plummer, "Brazil's Brahma Beer Goes Global," *BBC News*, 4 December 2005, disponível em <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4462914.stm>.
16. Rick Krever da Universidade Deakin, Melbourne, citado em Kylie Morris, "Not Shaken, Not Stirred: Murdoch, Multinationals and Tax," ABC online, 2 November 2003, [www.abc.net.au/news/features/tax/page2.htm](http://www.abc.net.au/news/features/tax/page2.htm).
17. Para um panorama muito interessante, veja Moises Naim, *Illicit: How Smugglers, Traffickers, and Copycats Are Hijacking the Global Economy* (New York: Doubleday, 2005).
18. "Attractions of Exile," *Financial Times*, 11 October 2006.
19. Veja, por exemplo, Jonathan Fahey, "This Is How to Run a Railroad," *Forbes*, 13 February 2006, 94-101.
20. Esse desmembramento de receitas se baseia em receitas de EBITDA, sigla em inglês para receita antes de descontados juros, impostos, depreciação e amortização, e se refere a 2005-2006.
1. Michael Y. Yoshino and Anthony St. George, "Li & Fung (A): Beyond 'Filling in the Mosaic' 1995-1998," Caso No. 9-398-092 (Boston: Harvard Business School, 1998).
2. Gene Grossman and Esteban Rossi-Hansberg, "The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore," artigo preparado para o simpósio do Federal Reserve Bank of Kansas City. *The New Economic Geography: Effects and Policy Implications*, Jackson Hole, WY, 24-26 August 2006, disponível em [www.princeton.edu/~grossman](http://www.princeton.edu/~grossman).
3. Os cálculos se basciam em Pankaj Ghemawat, Gustavo A. Herrero, and Luiz Felipe Monteiro, "Embraer: The Global Leader in Regional Jets," Caso 701-006 (Boston: Harvard Business School, 2000); e em dados da folha de pagamento canadense.
4. "Chinese Jet Expects to Snare 60 Percent of Domestic Market," *China Post* (Taiwan), April 6, 2007.
5. Ashraf Dahod, "Starent Networks," apresentação em Cash Concours (Tewksbury, MA), 5 October 2006.
6. Arie Y. Lewin, Silvia Massini, and Carine Peeters, "From Offshoring to Globalization of Human Capital," versão não-publicada, (Duke University, Durham, NC) January 2007.
7. A seção seguinte, sobre o setor de medicamentos na Índia, baseia-se em parte em pesquisa não-publicada feita por J. Rajagopal e K. V. Anantharaman, do serviço de Global Life Sciences & Healthcare da Tata Consultancy Services (Bangalore, Índia), que uso aqui com sua permissão. Outras fontes utilizadas são citadas a seguir, segundo a necessidade.
8. "Billion Dollar Pills," *The Economist*, 27 January 2007, 61-63.

29. F. M. Scherer, citado em Shereen El Feki, "A Survey of Pharmaceuticals," *The Economist*, 18 June 2005, 16.
30. Robert Langreth and Matthew Herper, "Storm Warnings," *Forbes*, 13 March 2006, 39.
31. Veja, por exemplo, Eva Kdery, "Generics Size Up the Market Opportunity," March 2006, [www.worldpharmaceuticals.net/pdfs/009\\_WPF009.pdf](http://www.worldpharmaceuticals.net/pdfs/009_WPF009.pdf).
32. "Billion Dollar Pills."
33. Leila Abboud, "An Israeli Giant in Generic Drugs Faces New Rivals," *Wall Street Journal*, 28 October 2004.
34. Essas oportunidades não se limitam a mercados emergentes. No final de 2005, o governo dos Estados Unidos ameaçou quebrar a patente de tratamentos para gripe asiática se as empresas que os controlam não ampliassem suas instalações no país.
35. Para uma descrição da estratégia básica da Ranbaxy, estabelecida mais de uma década atrás, veja Pankaj Ghemawat and Kazbi Kothavala, "Repositioning Ranbaxy," Caso 9-796-181 (Boston: Harvard Business School, 1998).
36. Abraham Lustgarten, "Drug Testing Goes Offshore," *Fortune*, 8 August 2005, 67-72.
37. Um ambiente de regulamentação menos rígida é citado também, às vezes, como fonte de vantagem.
38. National Association of Software and Service Companies, "The IT Industry in India: Strategic Review, 2006" (New Delhi: NASSCOM, December 2005).
39. Andrew Jack, "Patently Unfair?" *Financial Times*, 22 November 2005, 21.
40. Amelia Gentleman, "Patent Rights Versus Drugs for Poor at Issue in India," *International Herald Tribune*, 30 January 2007, 10. Para mais discussão sobre algumas das táticas usadas pelas grandes empresas farmacêuticas para desencorajar candidatas a imitadores, veja Pankaj Ghemawat, *Strategy and the Business Landscape* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006), 100-103.
41. James Kanter, "Novartis Plans Lab in Shanghai," *International Herald Tribune*, 6 November 2006, 11.
42. Arie Y. Lewin and Carine Peeters, "The Top-Line Allure of Offshoring," *Harvard Business Review*, March 2006, 22-24.
43. Para um estudo de caso detalhado, veja Pankaj Ghemawat, "GEN3 Partners: From Russia, with Rigor," em minha página na Internet, [www.ghemawat.org](http://www.ghemawat.org).
44. Veja "China Overtakes Japan for R&D," *Financial Times*, 4 December 2006, 1. Agradeço a Tom Hout por mostrar esse exemplo interessante.
45. Jim Hemerling and Thomas Bradtke, "The New Economics of Global Advantage: Not just Lower Costs but Higher Returns on Capital" (Boston: Boston Consulting Group, December 2005).
46. As comparações relativas a *software* se baseiam em muitos anos de trabalho nesse setor; as relativas ao setor de farmacêutico são uma extrapolação de cálculos anteriores em Rajesh Garg et al., "Four Opportunities in India's Pharmaceutical Market," *McKinsey Quarterly* 4 (1996): 132-145.
47. Veja Pankaj Ghemawat, "Tata Consultancy Services: Selling Certainty," estudo de caso disponível minha página na Internet, [www.ghemawat.org](http://www.ghemawat.org).



48. Minyuan Zhao, "Doing R&D in Countries with Weak IPR Protection: Can Corporate Management Substitute for Legal Institutions?" *Management Science* 52, no. 8 (2006): 1185-1199.
49. Veja Offshoring Research Network (ORN), <https://offshoring.fuqua.duke.edu/community/index.jsp>.
50. Para a exegese mais exaustiva do *jackalope* que encontrei – que cita referência desde o século XVI, veja Chuck Holliday and Dan Japuntich, "Jackalope Fans, Take Note," atualizado em 22 de agosto de 2005. [ww2.lafayette.edu/~hollidac/jackalope.html](http://ww2.lafayette.edu/~hollidac/jackalope.html).

## Capítulo 7

1. Essencialmente, esta literatura começou com uma discussão, cerca de 40 anos atrás, sobre a tensão entre pressões pela unificação dentro de empresas e pela fragmentação, que diferentes ambientes nacionais podem criar. Veja John Fayerweather, *International Business Management: A Conceptual Framework* (New York: McGraw-Hill, 1969). C. K. Prahalad and Yves L. Doz, em *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: Free Press, 1987), aprofundaram o debate sobre essa tensão, na forma da muito citada compensação entre integração e capacidade de resposta nacional.
2. Até recentemente, o único aspecto da arbitragem que havia atraído muita atenção era a exploração das diferenças internacionais em conhecimento. Compare Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989; 2nd ed. 1998). Enquanto essa arbitragem de conhecimento é interessante, há, como vimos, *muito* mais arbitragem em geral.
3. Para uma excelente panorama dessa literatura, veja Richard E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 3rd ed. (Cambridge: Cambridge University Press, 2007).
4. Veja, por exemplo, Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), cap. 2; e Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), cap. 1.
5. Para mais discussão dos custos de conflito, compromisso e coordenação – em um conceito de múltiplos negócios em lugar de múltiplas geografias – veja Pankaj Ghemawat and Jan W. Rivkin, "Choosing Corporate Scope," in *Strategy and the Business Landscape*, 2nd ed., por Pankaj Ghemawat (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001).
6. Observe que as relações de propaganda com vendas e pesquisa e desenvolvimento com vendas são os indicadores mais consistentes da incidência de empresas multinacionais, mas as economias de escala em propaganda ainda operam basicamente em nível regional ou local, ao passo que o item de pesquisa e desenvolvimento tem mais probabilidades de se caracterizar por economias de escala ou escopo. As relações entre propaganda e vendas, portanto, têm afinidades com a adaptação, que se concentra na capacidade de resposta local e as relações de pesquisa e desenvolvimento com vendas estão relacionadas à agregação, voltada às economias internacionais de escala ou escopo. E as relações de despesas com mão-de-obra e vendas são um indicador óbvio para as perspectivas de arbitragem de mão-de-obra, embora não devamos perder de vista que a arbitragem

engloba um conjunto muito mais amplo de diferenças internacionais do que simplesmente os custos de mão-de-obra. Sendo assim, as empresas de petróleo, as maiores empresas globais segundo muitos aspectos, constroem suas operações em nível mundial em torno de diferenças nos preços das matérias-primas.

7. Todos os números se referem a 2005, a menos que indicado diferentemente. A conta é baseada, em muito, em Pankaj Ghemawat, "Philips Medical Systems in 2005," Caso 706-488 (Boston: Harvard Business School, 2006); D. Quinn Mills and Julian Kurz, "Siemens Medical Solutions: Strategic Turnaround," Caso 703-494 (Boston: Harvard Business School, 2003); e Tarun Khanna and Elizabeth A. Raabe, "General Electric Healthcare, 2006," Caso 706-478 (Boston: Harvard Business School, 2006).
8. Jeffrey R. Immelt, citado em Thomas A. Stewart, "Growth As Process," *Harvard Business Review*, June 2006, 60-71.
9. Joon Knapen, "Philips Stakes Its Health on Medical Devices," *Dow Jones Newswires*, 9 June 2004.
10. Esse exemplo e a discussão sobre a Standard Oil se baseiam em Mira Wilkins, ed., *The Growth of Multinationals* (Aldershot, England: Edward Elgar Publishing, 1991), 455.
11. Esta descrição é baseada em notas à imprensa da Cisco e artigos sobre a empresa. Veja, especificamente, "Cisco Chooses India As Site of Its Globalization Center and Names Wim Elfrink Chief Globalization Officer," 6 December 2006, [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/ts\\_120606.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/ts_120606.html); e Rachel Konrad, "At Globalization Vanguard, Cisco Shifts Senior Executives to India's Tech Hub," Associated Press, 5 January 2007.

## pítulo 8

- Veja Karl Polanyi, Conrad M. Arensberg, and Harry W. Pearson, eds., *Trade and Market in the Early Empires; Economies in History and Theory* (Glencoe, IL: Free Press, 1957); e Karl W. Deutsch and Alexander Eckstein, "National Industrialization and the Declining Share of the International Economic Sector, 1890-1959," *World Politics* 13 (1961): 267-299.
  - Heather Timmons, "Goldman Sachs Rediscovered Russia," *New York Times*, 3 February 2006.
  - Max H. Bazerman and Michael D. Watkins, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
- Para uma lista ainda mais longa, veja os 23 principais riscos globais discutidos em World Economic Forum, *Global Risks 2007* (Davos, Switzerland: World Economic Forum, January 2007).
- Sobre as implicações de uma crise de liquidez geral, veja, por exemplo, Niall Ferguson, "Sinking Globalization," *Foreign Affairs* 84, no. 2 (March-April 2005): 64-77.
- Muhammad Yunus, palestra do Nobel, Oslo, Norway, 10 December 2006, acessado em [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html).
- Frank Luntz, *Words That Work: It's Not What You Say, It's What People Hear* (New York: Hyperion, 2007).

8. McKinsey Global Institute, "Offshoring: Is it a Win-Win Game?" (San Francisco, August 2003). [http://hei.unige.ch/~baldwin/ComparativeAdvantageMyths/IsOffshoringWinWin\\_McKinsey.pdf](http://hei.unige.ch/~baldwin/ComparativeAdvantageMyths/IsOffshoringWinWin_McKinsey.pdf).
9. Apesar dos passos serem apresentados em uma seqüência organizada, uma auditoria em estratégia global requer um pouco de iteração ida-e-volta entre eles.
10. Compare a discussão e o descrédito da crença de que maior integração global leva a aumento da concentração global, por exemplo (Capítulos 1 e 3).

# Referências Seleccionadas

- Ghemawat, Pankaj. 2001. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, September, 137–147.
- . 2003. The Forgotten Strategy. *Harvard Business Review*, November, 76–84.
- . 2003. *Getting Global Strategy Right*. Boston: Harvard Business School Publishing, Faculty Seminar CD.
- . 2003. Semiglobalization and International Business Strategy. *Journal of International Business Studies* 34 (2):138–152.
- . 2003. *Strategy and the Business Landscape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- . 2004. Global Standardization vs. Localization: A Case Study and a Model. Em *The Global Market: Developing a Strategy to Manage across Borders*, ed. J. A. Quelch and R. Deshpande. San Francisco: Jossey-Bass.
- . 2004. The Growth Boosters. *Harvard Business Review*, July–August, 35–40.
- . 2005. Regional Strategies for Global Leadership. *Harvard Business Review*, December, 98–108.
- . 2006. Apocalypse Now? *Harvard Business Review* 84 (10):32.
- . 2007. Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy. *Harvard Business Review* 85 (3):58–68.
- . 2007. Why the World Isn't Flat. *Foreign Policy* (159):5–60.
- Ghemawat, Pankaj, and Fariborz Ghadar. 2000. The Dubious Logic of Global Megamergers. *Harvard Business Review*, July–August, 64–72.

# Índice

- ABB (multinacional), 172-176
- Abbey National (R.U.), 110-112
- Acer (Taiwan), 204-205, 212-213
- acordos comerciais, 54-55
- adaptação em estratégia AAA, 16
  - alavanca da variação, 129-131
  - alavanca de *design*, 135-139
  - alavanca de externalização, 133-136
  - alavanca de foco, 130-133
  - alavanca de inovação, 139-142
  - analisando, 141-144
  - exemplo de setor da economia (*veja* setor de eletrodomésticos)
  - generalizações globais, 148
  - gestão de, 143-145, 147-148
  - limitações de, 147-148
  - panorama de alavancas e subalavancas, 127-128
- agregação de volume (crescimento), 94-95, 97, 193-195
- agregação em estratégia AAA
  - analisando, 169-173
  - descrita, 149-151
  - generalizações globais, 177
  - gerenciando, 172-176
  - lições aprendidas pela ABB, 174-176
  - regionalização e (*veja* regionalização e agregação)
  - segundo bases que não sejam de país, 168-169
  - segundo dimensões geográficas, 165-167
  - segundo dimensões não-geográficas, 165-169
- Alamo, The* (filme), 131-132
- alavanca da externalização em adaptação
  - adaptação do usuário e trabalho em redes, 134-136
  - alianças estratégicas, 133-135
  - franquia, 134-135
- alavanca da inovação na adaptação
  - localismo, 139-141
  - recombinação, 140-141
  - transferência de conhecimento, 139-140
  - transformação, 140-142

- alavanca da variação em adaptação
- indicadores, 130-131
  - políticas, 129-130
  - produtos, 129
  - reposicionamento, 129-130
- alavanca de *design* em adaptação
- divisão, 137-138
  - flexibilidade, 135-137
  - modularidade, 138-139
  - plataformas, 138
- alavanca de foco em adaptação
- geográfica, 131-133
  - produto, 130-132
  - segmento, 132-134
  - vertical, 132-133
- Alford, William, 52, 54
- alianças estratégicas, 111-112, 133-135
- Amazon, 137
- AmorePacific (Coréia do Sul), 67-68, 70-73, 106-107, 142-143
- análise de carteira de país, 71-73
- análise em nível de país, estrutura de distâncias CAGE
- distância administrativa/política, 52, 54-56
  - distância cultural, 51-52, 54
  - distância econômica, 56-57
  - distância geográfica e atributos, 55-57
  - Índia *versus* China, perspectiva dos Estados Unidos, 56-61
  - panorama, 53
- análise em nível de setor da economia, estrutura de distâncias CAGE
- panorama, 61-62
  - sensibilidade administrativa, 62-65
  - sensibilidade cultural, 60-63
  - sensibilidade econômica, 64-66
  - sensibilidade geográfica, 64-65
- arbitragem em estratégia AAA
- analisando com o diagnóstico ADDING (*veja* estratégia de arbitragem)
  - descrita, 179
  - exemplo da fabricação de medicamentos genéricos, 189-193
  - falta de atenção, 181-183
  - generalizações globais, 206
  - gerenciando, 201-205
  - importância de, 179-183
  - metáfora do *jackalope*, 204-205
  - sistema CAGE e, 183-189
  - uso de inovação, 190-192
- Arçelik (Turquia), 126-127, 130-131, 152-153
- Arcelor-Mittal (Leste da Europa), 113-114
- Arla (dinamarquesa), 100-101
- atividade econômica internacional. *Veja*
- análise em nível de país, estrutura de distâncias CAGE
- atributos administrativos/políticos na estrutura de distâncias CAGE
- em nível de país, 52, 54-56
  - em nível de setor da economia, 62-65
  - estratégia de arbitragem e, 184-186, 193-194
  - Índia *versus* China na perspectiva dos Estados Unidos, 57-59
- atributos culturais na estrutura CAGE
- arbitragem e, 183-185
  - em nível de país, 51-52, 54
  - em nível de setor da economia, 60-63
  - estratégia de adaptação e formação cultural, 146-147
- atributos econômicos na estrutura CAGE
- arbitragem e, 187-189
  - em nível de país, 56-57
  - em nível de setor da economia, 64-66
  - lucros econômicos e, 94-95
- atributos geográficos na estrutura CAGE
- arbitragem e, 186-188
  - em nível de setor da economia, 64-65
  - em nível de país, 55-57

- ausência de nacionalidade  
 Coca-Cola sob a direção de Goizueta, 30-31  
 Coca-Cola sob a direção de Isdell, 35-36  
 viés das empresas em direção a, 37-39
- Barnevik, Percy, 172-174  
 Bassi, Pete, 71-74  
 Bazerman, Max, 231-232  
 Beccalli, Nani, 156-157  
 Benihana of Tokyo (Estados Unidos), 183-184  
 Bharti Airtel (Índia), 112-113  
 Bosch-Siemens (Alemanha), 119-120, 125-126  
 Boston Consulting Group (BCG), 142-143, 196-197  
 Botín, Emilio, 111-112  
 Brandenburger, Adam, 90  
 Brunswick (Estados Unidos), 132-133
- Cable & Wireless (C&W) (Reino Unido), 186-187  
 Cairncross, Frances, 25-26  
 Cemex (México)  
 agregação econômica, 167-168  
 análise de custos, 83-84  
 análise de margens, 81-82  
 diagnóstico ADDING, 89-90  
 diferenciações de produto, 99-100  
 expansão internacional, 64-65, 80-81  
 mapa de transferência de conhecimento, 88  
 preços e alavancagem, 85-86  
 preços e disposição para pagar, 84-85  
 risco, 86-87  
 situação da empresa, 80  
 transferência de conhecimento, 87, 106-108, 139
- Centerman, Jorgen, 173-175
- centralização e padronização  
 Coca-Cola sob a direção de Goizueta, 31-32  
 Coca-Cola sob a direção de Isdell, 35-36  
 viés das empresas em direção a, 38-39
- Chelsea F. C., 14-15
- China  
 análise da Yum! Brands, 73-75  
 atratividade à indústria farmacêutica, 192-193  
 atratividade ao investimento estrangeiro, 70-71, 199, 207  
 boas vendas para a Wal-Mart, 179-181  
 Índia e (*veja Índia versus China*, estrutura CAGE)  
 leis de censura, 26-27  
 leis de direitos autorais e, 52, 54
- Cisco (Estados Unidos), 199, 225-226  
*Clash of Civilizations, The* (Huntington), 27-28
- Coca-Cola (Estados Unidos)  
 alavanca de reposicionamento em adaptação e, 129-130  
 antecedentes, 29-30  
 crença fundamental na semelhança entre países, 29-32  
 estratégia de investir de manter o rumo, 31-33  
 gerenciando semelhanças e diferenças sob a direção de Isdell, 34-36, 114-115  
 no Japão, 37  
 risco internacional, 38-40, 105-106  
 "Pense localmente, aja localmente" sob a direção de Daft, 32-34, 39-42
- Cognizant (Índia)  
 alavanca de foco para a adaptação e, 132-133  
 estratégia AAA, 225-226  
 estratégias compostas, 217-218  
 comércio Canadá-Estados Unidos, 49-50

- comércio internacional  
 bilateral, 50-51  
 intra-regional, 151-152  
 multilateral, 50-51  
 North American Free Trade Agreement (NAFTA), 46-50, 152-153  
 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), 54-55, 194-195
- coordenação, 160, 163-165, 208-209
- Copa do Mundo, 14-15
- criação de valor. *Veja* estratégia AAA:  
 diagnóstico ADDING  
 criatividade, 111-112
- Cuba, 68-71
- D'Souza, Francisco, 217-218
- Daft, Douglas, 32-34
- Dahod, Ashraf, 188-189
- Daimler-Chrysler (Alemanha/Estados Unidos), 97-98, 102-103
- De Beers (África do Sul), 113-114
- Death of Distance, The* (Cairncross), 25-26
- Dell (Estados Unidos), 158-162
- desenvolvimento de estratégias para globalização. *Veja* estratégia AAA;  
 diagnóstico ADDING
- despesas com pesquisa e desenvolvimento, 98-100
- Deutsch, Karl W., 229-230
- Diageo (Reino Unido), 165-167
- diagnóstico ADDING  
 agregação, generalizações globais, 177  
 agregação de volume (crescimento), 94-95, 97  
 alavancas de adaptação, em, 128  
 analisando a adaptação, 142-143  
 arbitragem e (*veja* estratégia de arbitragem)
- aumentando a atratividade do setor (poder de barganha), 101-104
- características das estratégias AAA, 208-209
- comparações feitas na análise, 93-94
- considerações sobre sustentabilidade, 108-111
- criatividade e, 111-115
- desmembrando o valor em seus componentes, 91-93
- diferenciação (disposição para pagar), 98-101
- diminuição de custos, 95, 97-99
- discernimento e, 110-112
- equação fundamental da estratégia empresarial, 90-92
- estratégia AAA, 211-212
- exemplo de empresa, 89-90
- generalizações globais, 114-115
- geração de conhecimento, 106-108
- início, 236-239
- normalização de riscos, 103-107
- olhar abrangente para o valor, 90-92
- panorama dos componentes, 87, 91-92
- resumo de aplicação, 96
- uso de análise de agregação, 169-173
- valor agregado por quantificação 92-94
- diferenças fiscais para empresas, 184-185
- diferenças internacionais, 16, 100-101, 122-126, 139-140
- diferenciação (disposição para pagar), 98-101
- diferenciação vertical, 61-63
- diminuição de custos, 95, 97-99, 194-198
- Discovery Networks (Estados Unidos), 131-132
- Disney (Estados Unidos), 139
- Dormann, Jürgen, 174-175
- Dr. Reddy's (Índia), 191-192
- Dubai Ports World, 54-55
- Eckstein, Alexander, 229-230
- economias BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China), 230-231



- economias de escala, 94-95, 97  
 aproveitando em nível internacional  
 (veja agregação em estratégia AAA)  
 Coca-Cola sob a direção de Goizueta, 30-31  
 Coca-Cola sob a direção de Isdell, 35-36  
 viés das empresas em direção a, 37-38
- Electrolux (Suécia)  
 alavanca de adaptação de medidas e, 130-131  
 estratégias competitivas, 125-126  
 história da globalização, 119-120  
 problemas de diferenças internacionais, 124-125  
 regionalização, 152-153
- Eli Lilly (Estados Unidos), 133-135, 191-192
- Embraco (Brasil), 126-127
- Embraer (Brasil), 188-189, 202-203, 212-213
- Enron (Estados Unidos), 185-186
- Ericsson (Suécia), 139
- Espanha, 54-55, 68-70, 84, 167-168
- estratégia AAA  
 adaptação (veja adaptação em estratégia AAA)  
 agregação (veja agregação em estratégia AAA)  
 arbitragem (veja arbitragem em estratégia AAA)  
 características das estratégias AAA, 208-209  
 diferenças e compensações entre, 208-210  
 escolhendo um exemplo de estratégia, 221-225  
 estratégia global para produção (veja estratégia global usando AAA)  
 generalizações globais, 227  
 mapa competitivo - exemplo de uso, 222-225  
 princípios organizacionais, 224-227
- estratégia de arbitragem  
 agregação de volume (crescimento), 193-195  
 aumentando a atratividade do setor (poder de barganha), 199  
 diferenciação (disposição para pagar), 197-199  
 diminuição de custos, 194-198  
 geração de conhecimento, 199-202  
 normalização de risco, 199-201  
 resumo, 204-205
- estratégia global usando AAA  
 alavancas, 210-211  
 diagnóstico da globalização, 211-212  
 exemplos de empresas usando estratégias compostas, 214-218  
 nível 0: consciência de AAA, 209-212  
 nível 1: estratégia de um A, 209-214  
 nível 2: estratégias AA compostas, 209-210, 213-215  
 nível 3: estratégias AAA trifeta, 217-222  
 redefinição de estratégia global usando, 207-210
- estratégia internacional, 16, 21-22, 119-120
- estrutura de distâncias CAGE  
 agregação, 152-153  
 generalizações globais, 177  
 segundo dimensões geográficas, 165-167  
 segundo dimensões não-geográficas, 165-169
- alianças estratégicas em variação, 133-134
- análise em nível de país (veja análise em nível de país, estrutura de distâncias CAGE)
- análise em nível de setor da economia (veja análise em nível de setor da economia, estrutura de distâncias CAGE)
- aplicações (veja estrutura de distâncias CAGE, aplicações)

- arbitragem em estratégia AAA  
 administrativa/política, 184-186  
 cultural, 183-185  
 econômica, 187-189  
 geográfica, 186-188
- características de países lucrativos em relação aos não-lucrativos para a Wal-Mart, 46-48
- componentes, 45-46
- desafios enfrentados pelas empresas, 45-48
- desenvolvimento de opções estratégicas, 237-239
- desvantagens das empresas internacionais em relação às locais, 69-70
- diagnóstico ADDING, 96, 100-101
- efeitos das semelhanças em comparação com as diferenças entre países sobre o comércio bilateral, 49-50
- efeitos de magnitude da distância, 48-51
- escolhendo mercados para adaptação, 129-130
- estratégia de adaptação para o setor de grandes eletrodomésticos, 122-125
- generalizações globais, 74
- iniciando, 236-239
- modelos de gravidade, 48-50
- estrutura de distâncias CAGE, aplicações  
 abatendo a distância, 71-75  
 comparações de mercado, 70-73  
 entendendo a desvantagem dos estrangeiros, 67-69  
 proprietários naturais *versus* concorrentes estrangeiros, 68-71  
 tornando as diferenças visíveis, 65-67
- estrutura do setor, 65-66, 102-104
- F. C. Barcelona, 14-15
- febre do crescimento  
 Coca-Cola sob a direção de Goizueta, 30-31  
 Coca-Cola sob a direção de Isdell, 35-36  
 viés das empresas em direção a, 37-38
- Fim da História, O* (Fukuyama), 27-28
- Fontaine, Jean de la, 28-29
- Ford (Estados Unidos), 162-163
- Fórum Econômico Mundial, 50-51
- França, 26-27
- franquia, 134-135
- Friedman, Thomas, 170-171, 230-231
- Fukuyama, Francis, 27-28
- Gadiesh, Orit, 39-40
- GDA (Reino Unido), 126-127
- GEN3 Partners (Estados Unidos), 193-195
- General Electric (Estados Unidos)  
 estratégia AAA, 225-226  
 história da globalização, 119-120  
 regionalização, 156-157  
 setor de serviços de saúde, 218-221  
 uso da externalização, 126-127
- General Motors (Estados Unidos), 156-157
- geração de conhecimento, 106-108, 199-202
- Ghadar, Fariborz, 37-38
- globalização  
 análise de distância CAGE e, 236-238  
 análise de setor e competitiva, 234-237  
 análise do desempenho de operações globais, 234-236  
 apocalipse, 21-23, 25  
 cautelas com relação a, 230-234  
 criação de valor por meio de (*veja* diagnóstico ADDING)

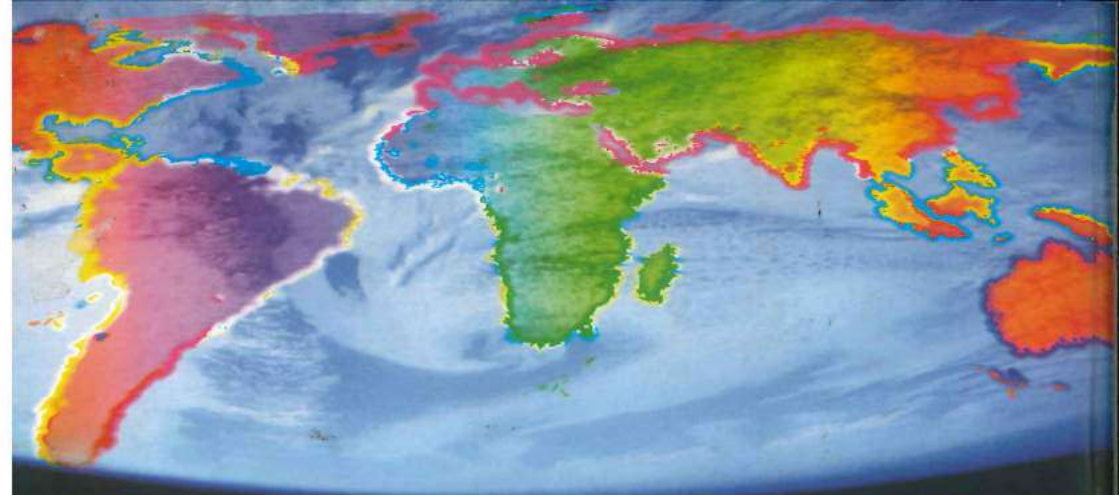
- da produção, 207-209  
 diagnóstico de crenças, 40-41  
 Levitt, Ted, 21  
 metáforas do futebol, 15-17  
 passos de integração recomendados, 232-234  
 prognósticos sobre, 229-231  
 razões para globalizar, 78-80  
*slogans* de internacionalização, 79  
 uso de estratégias AAA, 237-239  
 uso do diagnóstico ADDING, 238-239  
 valor por meio do exemplo de expansão internacional (*veja* Cemex)
- Goizueta, Roberto, 29-30, 39-40
- Goldman Sachs (Estados Unidos), 95, 97, 230-231
- Google (Estados Unidos), 26-27, 45-46
- governo dos Estados Unidos  
 Índia e China de uma perspectiva dos Estados Unidos, 56-61  
 restrições ao jogo, 26-27
- Häagen-Dazs (Estados Unidos), 99-100
- Haier (China)  
 adaptação internacional, 124-125  
 estratégias competitivas, 125-126  
 história da globalização, 119-120  
 uso do foco, 126-127
- Hee, Lee Kun, 147-148
- Hendricks, John, 131-132
- Hicks, Muse Tate & Furst, 14-16
- Hindustan Lever (Índia), 139-140
- Holcim (Suíça), 81
- Hommen, Jan, 224-225
- Hospital Bumrungrad (Tailândia), 182-183
- Huawei Technologies Co., Ltd. (China), 199
- Huntington, Samuel, 27-28
- Hurvitz, Eli, 189-190
- IBM (Estados Unidos)  
 arbitragem e, 199  
 estratégia AAA, 225-227  
 uso de estratégias compostas, 214-216
- ICFAI Business School (Índia), 112-113
- IKEA (Suécia), 139
- Immelt, Jeffrey, 157-158
- Inbev (Bélgica), 183-184
- Indesit (Itália)  
 alavanca de plataforma, 138  
 regionalização, 152-153  
 uso do *design*, 127-128  
 uso do foco, 126-127
- Índia  
 atratividade ao investimento estrangeiro, 199  
 custos de pessoal de *software* na Índia, 194-196  
 setor farmacêutico, 190-193
- Índia *versus* China, sistema CAGE  
 fatores administrativos/políticos, 57-59  
 fatores culturais, 56-58  
 fatores econômicos, 58-60  
 fatores geográficos, 58-59  
 outras considerações, 59-61
- indústria automobilística, 102-103, 152-157, 160, 162-163
- internacionalização. *Veja* semiglobalização
- International Paint, 95, 97
- Internet, 25-27
- investimento estrangeiro direto (IED)  
 distância geográfica e atributos e, 55-57  
 efeitos da distância, 50-51  
 fluxos em relação à formação de capital, 22-23  
 fracassos históricos, 78-79  
 questões administrativas/políticas e, 54-55  
 regionalização da atividade internacional, 149-151

- Isdell, Neville, 34-36, 114-115  
Ivester, Douglas, 31-33
- Jager, Durk, 171-172, 216-217  
Japão, 37, 61-62  
Jemal, Michael, 125-127  
Jinro (Coréia), 129-130
- Kelley, Devin, 183-184  
KFC (Estados Unidos), 139-140  
Kindle, Fred, 174-175  
Kogut, Bruce, 37-38
- L'Oréal (França), 67-68, 142-143  
Lafley, A. G., 171-172, 216-217, 220-221  
LanChile (Chile), 182-183, 186-187  
Lasserre, Philippe, 160  
Lego (Dinamarca), 180-181, 201-202  
Levitt, Ted, 21, 207  
Lewin, Arie, 204-205  
LG (Coréia), 119-120, 125-126  
Li & Fung (Hong Kong), 187-188, 199-201  
licenciamento para terceiros, 191-192  
Lincoln Electric (Estados Unidos), 129-130  
Lindahl, Goran, 173-174  
Lindstrom, Martin, 129  
Linux, 134-136  
Luntz, Frank, 232-233
- Mahadeva, Kumar, 217-218  
Marakon Associates, 234-235  
Matsushita (Japão), 119-120, 125-126  
Maytag (Estados Unidos), 119-120, 126-127  
McDonald's (Estados Unidos)  
  alavanca da divisão e, 137  
  estratégia de agregação de volume, 94-95  
  uso da transformação, 140-142
- MEGA Brands, Inc. (Canadá), 180-181, 201-202  
melhorando a eficácia do setor (poder de barganha), 101-104, 199  
Menzer, John, 137  
mercados de ações, 79  
metáfora do *jackalope*, 204-205  
México, 71-74  
Microsoft (Estados Unidos), 129, 141-142  
Mittal, Lakshmi, 113-114  
movimentação internacional de capital, 14-15. *veja também*, investimento estrangeiro direto (IED)  
mobilidade internacional de mão-de-obra, 13-16  
modelos de gravidade, 48-50, 54-55  
moeda e estrutura de distâncias CAGE, 54-55  
Murdoch, Rupert, 66-67
- Nathan, Krishan, 215-216  
New United Motor Manufacturing (NUMMI), 156-157  
News Corporation (Estados Unidos), 66-67, 108-109, 140-141, 184-185  
Nicholas Piramal (Índia), 190-192  
normalização de riscos, 103-107, 199-201  
Novartis (Estados Unidos), 192-193
- Ohmae, Kenichi, 157-158  
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), 194-195
- Palmisano, Sam, 207, 226-227  
Philips Medical Systems (PMS), 220-225  
Polanyi, Karl, 229  
Porter, Michael, 90

- Procter & Gamble (Estados Unidos)  
 alavanca de variação em adaptação e, 129  
 concentração do setor, 67-68  
 estratégia AAA, 225-226  
 estratégia de regionalização, 171-173  
 estratégia de terceirização, 220-221  
 uso de estratégias compostas, 215-217  
 produtos de beleza, 67-68
- questões de idiomas comuns, 60-63  
 questões legais/éticas, 103-104
- Ramadorai, S., 216-217  
 Rambler, 26-27  
 Ranbaxy (Índia), 190-191, 202-203  
 Raytheon (Estados Unidos), 167-168  
 Real Madrid, 14-15  
 regionalização e agregação  
 da atividade internacional, 149-153  
 diagnóstico potencial, 165-166  
 estratégia de foco regionais ou doméstico, 155-157  
 estratégia de portfólio regional, 156-158  
 exemplo de empresa, 152-155, 170-173  
 mandatos regionais, 162-164  
 redes regionais, 163-165  
 roscalar regiões, 165-167  
 uso de centros regionais, 157-160, 162, 161  
 uso de plataformas regionais, 160, 162-163  
 usos e limites de sedes regionais, 160
- Rodríguez Inciarte, Juan, 111-112  
 Royal Philips Electronics (Holanda), 143-145  
 Rugman, Alan, 151-152  
 Rússia, 26-27, 45-46  
 Ryanair (U.K.), 113-114
- Sachs, Jeffrey, 27-28  
 Samsung (Coréia)  
 foco regional, 155-156  
 gerenciamento da adaptação e, 147-148  
 histórico da globalização, 119-120  
 Santander (Espanha), 110-112  
 Scherer, Mike, 189-190  
 Schultz, Howard, 141-142  
 Scott, Lee, 45-48  
 segmentação, 100-101  
 semiglobalização  
 aberturas em políticas e integração, 27-29  
 apocalipse da globalização, 21-23, 25  
 barreiras nas fronteiras e, 26-28  
 descrita, 19  
 diagnóstico das crenças sobre globalização, 40-41  
 dimensões dos vieses nas empresas, 36-39  
 estratégia AAA (*veja* estratégia AAA)  
 exemplo de empresa (*veja* Coca-Cola)  
 fluxos de IED em relação a formação de capital, 22-23  
 generalizações globais, 41-42  
 melhorias tecnológicas e integração, 25-28  
 metáfora do futebol, 13-16  
 "presunção dos 10%", 22-25  
 problemas com "pense globalmente, aja localmente", 39-42  
 prognósticos sobre, 229-231  
 razões pelas quais as empresas têm estratégias equivocadas, 39-40  
 tendências em integração, 25  
 setor de eletricidade, 63-65, 78-79  
 setor de eletrodomésticos  
 contexto do setor, 122-126  
 diferenças internacionais, 122-126

- estratégias competitivas, 125-126
- história da globalização, 119-121
- regionalização, 151-153
- uso de alavancas de adaptação, 125-128
- setor de fabricação de medicamentos genéricos, 189-193
- setor de grandes eletrodomésticos. *Veja* setor de eletrodomésticos
- setor de telefonia, 186-187
- setor farmacêutico, 189-193
- setor médico de diagnóstico por imagem, 218-221
- Shiseido (Japão), 106-108
- Siemens Medical Solutions (SMS), 220-221
- Skinner, Jim, 94-95
- Star TV (Ásia), 65-67, 108-109, 140-141
- Starbucks (Estados Unidos), 141-142
- Starent Networks (Estados Unidos), 188-189
- Stuart, Gus, 90-92
- sustentabilidade, 201-202
- Takeda (Japão), 134-135
- Tata Consultancy Services (TCS) (Índia)
  - análise de agregação, 167-172
  - arbitragem e, 181-182, 197-198
  - estratégia AAA, 225-226
  - estratégia de arbitragem, 202-204
  - uso de estratégias compostas, 216-219
- tecnologia e globalização, 25-28
- terceirização, 169-171, 201-204, 220-221, 232-233
- Teva (Israel), 189-190
- To Steal a Book Is an Elegant Offense* (Alford), 52, 54
- Torvalds, Linus, 135-136
- Toyota (Japão), 152-157, 160, 162-165
- trabalho em rede, 134-136
- transferência para outros países (*offshoring*), 192-194, 204-205
- transferência/geração de conhecimento no diagnóstico ADDING, 106-108, 199-202
  - alavanca de inovação em adaptação e, 139-140
  - pela Cemex, 87, 88, 106-108, 139
  - pela Whirlpool, 139
- ubiquidade
  - Coca-Cola sob a direção de Goizueta, 30-31
  - Coca-Cola sob a direção de Isdell, 35-36
  - viés das empresas em direção a, 38-39
- União Européia, 54-55
- Unilever (multinacional)
  - alavanca de variação na adaptação e, 129
  - dificuldades de agregação, 212-213
  - uso da localização, 139-140
- Van Heck, Nick, 78
- Verheke, Alain, 151-152
- Verdin, Paul, 78
- viagem de ida e volta, 185-186
- Votorantim (Brasil), 80-81
- Wal-Mart (Estados Unidos)
  - arbitragem e, 181-182, 201-202
  - características de países lucrativos comparados com não-lucrativos, 46-48
  - desafios a partir da distância, 45-48, 50-51
  - dificuldades de adaptação, 212-213
  - esforço de contratação de fornecedores globais, 179-181
  - subadaptação, 119-120
- Warner, Andrew, 27-28

- Watanabe, Katsuaki, 164-165
- Watkins, Michael, 231-232
- Welch, Jack, 156-157
- Whirlpool (Estados Unidos)
- alavanca de medidas na adaptação e, 130-131
  - estratégia empresarial, 95, 97
  - histórico da globalização, 119-120
  - iniciativas de expansão, 122
  - regionalização, 151-153, 162-163
  - transferência de conhecimento, 139
  - uso da inovação, 127-128
  - uso do foco, 126-127
- Whitwam, David, 119-121
- Woodruff, Robert, 29-30
- Yahoo! (Estados Unidos), 26-39
- Yandex, 26-27
- Yun! Brands (Estados Unidos), 71-75, 134-135
- Yunus, Mohammed, 232-233
- Zambrano, Lorenzo, 84, 107-108
- Zara (Espanha), 99-100, 113-114, 132-133, 155-157
- Zhang Yin, 182-183



# **PANKAJ GHEMAWAT**

## REDEFININDO ESTRATÉGIA GLOBAL

---

### **Não existem apenas distâncias separando os mercados**

**Em uma economia supostamente globalizada, as empresas são aconselhadas a trabalhar além de suas próprias fronteiras como se o mundo fosse um mercado único e plano. Mas o mundo não é assim tão plano. As empresas que não levarem em conta as diferenças políticas, culturais e econômicas vão fracassar. *Redefinindo estratégia global*, do professor e consultor de estratégia Pankaj Ghemawat, oferece uma visão realista da globalização. E os instrumentos práticos para ajudar a sua empresa a cruzar fronteiras de forma lucrativa.**

ISBN 978-85-7780-133-6



artmed®



artmed.com.br