

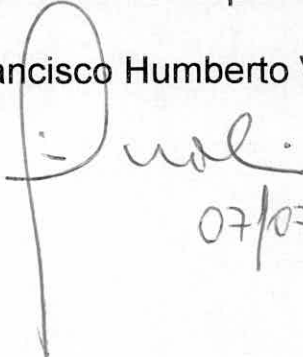
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO
PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

PIBIC

GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Aluno: Egberto Prado Lopes Bastos

Professor Orientador: Francisco Humberto Vignoli


07/07/2000

Julho/2000

**Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getulio Vargas
PIBIC**

Globalização e Estratégia Empresarial

Relatório Final

**Aluno Pesquisador: Egberto Prado Lopes Bastos
Professor Orientador: Francisco Humberto Vignoli**

I. PREFÁCIO: ALTERAÇÃO DE METODOLOGIA	2
II. INTRODUÇÃO: IMPORTÂNCIA DO TEMA	3
1. A ESTRUTURA PRODUTIVA ANTES DO FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO	5
2. A GLOBALIZAÇÃO - CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS	7
2.1. A Globalização como nova forma do capitalismo	9
2.2. Aspectos Sociais da Globalização	11
3. CONSEQÜÊNCIAS SOBRE A ESTRUTURA PRODUTIVA.....	12
3.1. Países desenvolvidos ou países centrais	13
3.2. Países em desenvolvimento ou países periféricos	13
4. CRISES MACROECONÔMICAS	14
4.1. Crise do México	16
4.2. Crise da Ásia	17
4.3. Crise da Rússia	18
4.4. Crise do Brasil	19
III. NOVAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	22
1. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	22
2. AS NOVAS ESTRATÉGIAS.....	23
IV. CONCLUSÃO	27
V. BIBLIOGRAFIA	28
ANEXO I – JUSTIFICATIVA A RESPEITO DA MUDANÇA DE METODOLOGIA	29

I. Prefácio: alteração de metodologia

A metodologia de pesquisa proposta no relatório inicial, com levantamento de dados empíricos das empresas multinacionais no Brasil foi alterado (de comum acordo com o Professor – Orientador) para uma análise teórica a respeito do fenômeno da Globalização e das novas estratégias empresariais para se adequarem a essa nova realidade.

O objetivo inicial que era mostrar a postura das grandes empresas multinacionais frente a uma mudança na conjuntura, continuou o mesmo e foi atingido com a nova metodologia.

O detalhamento dessa alteração pode ser encontrado no Anexo 1 – Justificativa a respeito da mudança de metodologia.

II. Introdução: importância do tema

Os últimos vinte anos têm sido marcados por fortes transformações na estrutura produtiva, com desdobramentos que afetam desde as relações industriais até o próprio relacionamento entre os países. Novos termos passam, de maneira crescente, a fazer parte do nosso dia a dia: reengenharia, terceirização, mundialização do capital, vantagens comparativas e, principalmente, globalização que, praticamente, compreende todos os termos anteriores.

Como a Globalização é o novo cenário competitivo as empresas, cada vez mais, precisam adequar-se a esse novo cenário, adotando novas estratégias empresariais que forneçam os instrumentos necessários para o enfrentamento de uma competição cada vez maior.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende analisar a nova estrutura produtiva resultante da Globalização, bem como os reflexos desse novo quadro tanto para os países desenvolvidos quanto para os países em desenvolvimento. Essa nova estrutura, que difere em grande medida da anterior, obrigou as empresas a adotarem novas estratégias para a competição.

Serão expostas as mudanças decorrentes da Globalização e quais são as novas estratégias adotadas pelas empresas.

Na primeira parte do relatório é caracterizada a estrutura produtiva existente antes do fenômeno da Globalização – o fordismo. Após essa caracterização faz-se uma breve explicação teórica a respeito da Globalização, necessária a exposição da nova estrutura produtiva, caracterizada por uma nova postura estratégica das

empresas.

II. Globalização

1. A estrutura produtiva antes do fenômeno da Globalização

O período compreendido entre 1.948 e 1.973 foi marcado por um Padrão de Acumulação muito rápido caracterizado pela existência de um ciclo tecnológico definido, por um crescimento persistente da produtividade e pelo crescimento do emprego e dos salários.

"Isso foi possível porque havia um padrão industrial e tecnológico definido, resultante dos desdobramentos da 2ª Revolução Industrial. Junto a esse desenvolvimento patrocinado pelo padrão industrial e tecnológico há o crescimento do setor de serviços, decorrência do desenvolvimento do setor urbano" (Vignoli, 1.999)

Esse processo de crescimento teve uma grande participação dos Estados Nacionais, com a presença dos Bancos Centrais (que regulavam cada economia) e das grandes empresas estatais.

Algumas das características desse período e desse processo de crescimento eram taxas fixas de câmbio (centralizadas no dólar americano lastreado em ouro), pouca movimentação de capitais financeiros, presença de investimentos diretos das empresas multinacionais (investimentos produtivos, não especulativos).

Esse período, também conhecido como “Fordismo”, era caracterizado por um sistema produtivo que valorizava as economias de escala e o aprendizado industrial, visando à constante queda nos custos marginais.

Apesar de uma série de inovações tecnológicas já estarem prontas ao final do século passado, é no século XX que tais inovações se disseminam. Inicialmente, o desenvolvimento industrial ocorre por impulsos, e, nesse contexto, a 1ª Guerra Mundial, ao necessitar de uma série de inovações tecnológicas, dá o arranque ao processo. Tal movimento é interrompido pela crise dos anos 30 e retomado no período da 2ª Guerra, a qual determinou avanços significativos nas seguintes áreas:

- Transportes – navios e aviões (desenvolvimento da turbina)
- Desenvolvimento dos motores a diesel
- Desenvolvimento do setor metalúrgico
- Desenvolvimento dos motores elétricos

Além disso, após a 2ª Guerra Mundial, havia uma capacidade de poupança muito grande e uma forte demanda reprimida. Conjugando-se o sistema produtivo e as condições da demanda, percebe-se, claramente, que estavam presentes todas as condições favoráveis para um desenvolvimento econômico com grande velocidade, pois havia uma grande produção industrial e um grande mercado consumidor.

Esse ciclo terminou graças a uma sobreacumulação de capital e graças ao esgotamento do modelo fordista.

“Entre 1.967 e 1.973, tal sistema começa a mostrar sinais de esgotamento, na medida em que a acumulação produtiva já não se processa com a mesma intensidade, ficando claro que o Sistema havia esgotado sua capacidade de acumulação. Fica patente que a sustentação de tal sistema exigia um processo de acumulação persistente. Nesse sentido, a tendência futura começa a dar sinais que o sistema vai entrar em crise” (VIGNOLI, 1.999).

2. A Globalização - considerações teóricas

Fatos históricos ocorridos entre o final da década de 80 e o início da de 90 determinaram um processo de rápidas mudanças políticas e econômicas no mundo.

Até praticamente 1989, ano da queda do Muro de Berlim, o mundo vivia a Guerra Fria, que dividia o mundo em dois blocos: os países capitalistas, comandados pelos Estados Unidos e os países socialistas liderados pela ex-União Soviética, atual Rússia, configurando uma ordem mundial bipolar.

As reformas lideradas por Gorbachev na ex-União Soviética em 1.985 (perestroika e glasnost) começaram a “minar” o socialismo e a ordem mundial bipolar.

A combinação dessas reformas com outros acontecimentos ocorridos no Leste Europeu mudaram profundamente o sistema de forças existente no mundo: passa-se de um regime bipolar para uma multipolarização econômica, em que a disputa deixa de ser ideológica (capitalismo versus socialismo) e passa a ser econômica

entre os países (ou blocos de países). Com essas mudanças o capitalismo começou a expandir-se hegemonicamente por todo o mundo.

Globalização da economia propriamente dita é um processo que vêm gerando discussões acadêmicas e empresariais além de trazer novos desafios para os Estados Nacionais.

As principais características do processo são:

- Internacionalização da produção;
- Internacionalização ou globalização das finanças;
- Alteração da divisão internacional do trabalho: criação de uma nova divisão do trabalho dentro das próprias empresas multinacionais, já que uma própria empresa pode ter a sua produção fragmentada em diversos países.

Esses fatores são impulsionados pela crescente desregulamentação das economias, pelas novas tecnologias de telecomunicação e informática e pela grande sofisticação dos mercados financeiros.

Fica claro que a Globalização representa um grande desafio para os Estados Nacionais que não conseguem mais controlar a Economia dos seus países como acontecia anteriormente.

2.1. A Globalização como nova forma do capitalismo

A cada dia torna-se mais evidente que a Globalização é mais do que uma etapa do processo de internacionalização iniciado em 1948 com o fordismo. O que está acontecendo, na verdade, é uma nova configuração do capitalismo mundial.

Segundo CHESNAIS (1.996), o termo mundialização é mais abrangente do que o termo Globalização por ser mais fiel à essência da expressão inglesa original.

Quem comanda o processo de mundialização são os dirigentes dos países desenvolvidos e das grandes empresas multinacionais.

“Avolumam-se evidências de que, na economia global, cada vez mais é o mercado financeiro, ou seja, as grandes corporações e não os governos, que, em última análise, decide sobre os destinos do câmbio, da taxa de juros, dos preços das commodities, da poupança e dos investimentos. Sem dúvida, a liberalização e a globalização dos mercados são altamente vantajosas para o grande capital, cujos horizontes e estratégias transbordam as fronteiras estreitas do Estado nacional [...] Dificilmente encontrar-se-á uma referência ‘as prioridades sociais na retórica dos arautos da globalização’ (RATTNER, in Revista do IEA, USP set./dez. 1.995, p.66).

Uma das características desse processo é a acumulação de capital que está representada pelos gigantescos fluxos financeiros, comandados pelos investidores anônimos, ou seja, não é possível identificar a origem desses fluxos que são muitas vezes originários de fundos mútuos de investimento e outras instituições similares, empresas que controlam geralmente capitais voláteis e de curto prazo,

fazendo investimentos especulativos em bolsas de valores de todo o mundo, buscando sempre os espaços geográficos que lhes traga uma maior rentabilidade. Como a esfera financeira tem aumentado cada vez mais de importância, é interessante entender o comportamento dos capitais.

Existe uma obsessão pela liquidez que faz com que o comportamento dos investidores seja frenético, sempre buscando o melhor retorno considerando-se o risco, fazendo com que, para atrair os capitais os governos tenham que, a todo custo, provar a sua credibilidade. Mesmo quando conseguem, os Estados têm pouca margem de ação devido, principalmente, a um grande endividamento já contraído anteriormente. Esse endividamento significa pouca credibilidade do país já que diminui a sua possibilidade de honrar seus compromissos com os investidores. Isso acontece porque os países têm reservas internacionais que são utilizadas para o pagamento de juros e mesmo do principal das dívidas contraídas. Quando essa dívida já é muito grande, o país para atrair mais fluxos de capital, (tentando manter as suas reservas em um nível adequado), aumenta a taxa de juros para que haja um equilíbrio entre risco e retorno para o investidor. O que se percebe, portanto, é que os países que se enquadraram nesse processo entraram em um ciclo vicioso: como estão endividados, tais países aumentam as taxas de juros (buscando mais empréstimos) o que, por sua vez aumenta a dívida.

Essa situação vem se mantendo e nada tem sido feito para que os Estados sejam protegidos. Na verdade, a proteção é dada ao capital. No exemplo do México, foi feito um empréstimo de grande valor (US\$ 52 bilhões) para evitar que a crise que estava localizada se espalhasse pelo mundo, protegendo os investidores,

principalmente, já que essa ajuda não foi feita buscando ajudar o México a reestruturar a sua economia.

Além dos Estados, as empresas também têm o seu comportamento ditado pelo capital, que tem como prioridades altas taxas de juros, inflação zero e horizonte temporal de curto e curtíssimo prazo.

As empresas, além de sofrerem as conseqüências da Globalização, têm, principalmente um papel fundamental no processo. Assim como os grandes investidores que movem seus capitais com grande facilidade, as empresas também conseguem deslocar suas unidades produtivas para as localidades que forem mais atraentes, fazendo com que os Estados novamente tenham que provar a sua credibilidade.

As empresas multinacionais, hoje, apresentam as seguintes características:

- Atuam em vários países simultaneamente;
- Buscam os insumos para a sua produção (sejam eles matéria prima, ou mão-de-obra, ou fábricas) em qualquer lugar do mundo;
- Instalam-se onde os governos oferecem maiores vantagens e
- Muitas vezes tem o seu faturamento maior do que PIB de diversos países.

2.2. Aspectos Sociais da Globalização

A mundialização do capital tem trazido consigo formas dramáticas de retrocesso econômico, social e humano. Muitas áreas tem ficado a margem do processo o

que traz péssimos resultados. Os países atrasados acabam por ficar mais atrasados.

O aumento da hierarquização, ou seja a diferença entre esses países seja em relação ao poder econômico ou em relação ao índice de desenvolvimento humano é, portanto, outra consequência da Globalização.

Essa hierarquização leva a uma concentração do poder e das possibilidades de evolução aos países que apresentam uma posição dominante no mundo globalizado.

3. Conseqüências sobre a estrutura produtiva

Antes da Globalização, a estrutura produtiva hegemônica no capitalismo era o fordismo, que estava altamente adequado ao ambiente econômico da época, como já foi exposto anteriormente.

Após o fenômeno da Globalização, a economia sofreu grandes alterações, requerendo uma nova estrutura produtiva. Uma das bases dessa estrutura é a nova divisão internacional do trabalho e a grande mobilidade de capitais, havendo dois modelos interligados: os dos países desenvolvidos e o dos países em desenvolvimento.

Esses dois modelos estão interligados graças à dinâmica da globalização: as empresas produzem em qualquer lugar do mundo e os capitais fluem livremente entre os países.

3.1. Países desenvolvidos ou países centrais

Uma das grandes modificações ocorridas deu-se no ambiente competitivo: cada vez mais empresas entraram no mercado, aumentando de forma brutal a competitividade entre as empresas.

Isso obrigou as empresas operarem eficientemente, sem sobras e com alta produtividade ao mesmo tempo em que a capacidade de inovação torna-se fundamental para as organizações.

Outra grande modificação trazida pela Globalização, resultante da mobilidade dos capitais, foi a necessidade de flexibilidade: as empresas começaram a procurar investir em lugares em que fosse mais eficiente a produção, onde, por exemplo, a mão-de-obra fosse mais barata, onde houvesse incentivos fiscais ou onde lhes fosse mais conveniente.

Essa nova postura das empresas é o requisito fundamental pois há uma enorme necessidade de buscar competitividade. A empresa que não for altamente eficiente sucumbirá.

3.2. Países em desenvolvimento ou países periféricos

A reestruturação produtiva nos países em desenvolvimento está intimamente atrelada à reestruturação nos países centrais.

Isso deve-se à nova divisão internacional do trabalho: as empresas multinacionais mantinham a sua sede nos países centrais, enviando para os países periféricos

apenas "braços mecânicos" (empresas sem tecnologia que apenas produziam sob as ordens da matriz).

Hoje as empresas fragmentam a sua produção de acordo com a sua necessidade, buscando produzir onde for mais conveniente. Portanto, é comum encontrar uma empresa com tecnologia de ponta, produzindo em um país altamente subdesenvolvido. Essa empresa é atraída pela mão-de-obra barata e incentivos fiscais oferecidos pelos governos.

Os países em desenvolvimento, têm experimentado uma reestruturação de suas economias, resultado do fluxo de investimentos diretos estrangeiros e da abertura de suas economias

4. Crises Macroeconômicas

As crises macroeconômicas são um exemplo muito claro das conseqüências da Globalização para os países e para as empresas multinacionais.

Essas convulsões econômicas são um fato inédito no pós-guerra e pegou desprevenidos os principais líderes políticos mundiais e seus economistas.

Resumidamente, pode-se começar a cronologia dessas crises com a Crise Mexicana, em 1.994, quando o país desregulamentou e abriu a sua economia ao exterior e iniciou a política de privatização das suas empresas estatais.

Apesar desse esforço em se adequar ao modelo recomendado pelo Banco Mundial e pelo FMI, rapidamente bilhões de dólares em capital especulativo volátil

foram transferidos de suas bolsas de valores para outras praças, caracterizando um choque especulativo.

As conseqüências foram as seguintes: inflação, recessão, desemprego e falência de empresas.

À Crise Mexicana, seguiu-se a Crise Asiática, que teve efeitos diretos na Rússia e na América Latina. O que aconteceu em todas essas crises, resumidamente, foi o seguinte: na década de 90 grandes somas de capital especulativo foram investidas em países mais pobres por dois motivos: esses países apresentavam rápido crescimento ou havia interesse especulativo (altas taxas de juros oferecidas).

O investimento era feito através dos seguintes instrumentos:

- Ações locais;
- Empréstimos bancários;
- Títulos da dívida pública (bonds);
- Investimento direto.

No período de 1.990 a 1.996 os recursos destinados aos chamados países emergentes foi 10 vezes maior do que o verificado no período de 1.984 a 1.989, atingindo algo em torno de US\$ 150 bilhões.

Esse capital trouxe grandes benefícios para os países que os receberam: os bancos puderam oferecer mais empréstimos e houve um grande *boom* de construção de fábricas (na Ásia, principalmente).

O que aconteceu, em 1.997, foi que os investidores começaram a perceber que as expectativas eram exageradas, e os investimentos começaram a ficar incertos, acontecendo as “fugas de capitais”.

Esses choques especulativos sempre geram conseqüências parecidas às ocorridas no México: mesmo se a moeda não entre em colapso, o país sofre tendo que adotar medidas austeras, como elevação da taxa de juros visando evitar mais fuga de capitais e, ao mesmo tempo, refreando a atividade econômica.

A seguir as quatro crises macroeconômicas são brevemente caracterizadas, buscando-se entender o mecanismo que fez com que cada uma ocorresse.

4.1. Crise do México

Depois de quase uma década de atividade econômica estagnada e altas taxas de inflação, o governo mexicano liberou o setor de comércio em 1985, adotou um plano de estabilização em 1987 e começou a introduzir, gradativamente, instituições orientadas ao mercado.

A crise mexicana se caracterizou por uma grande perda de liquidez, falta de acesso a capital e perda de confiança.

Fluxos de investimento de curto prazo estavam sendo usados para financiar um déficit de US\$ 28 bilhões na conta corrente, criado por um voraz apetite por importações.

Esse déficit convenceu os investidores que o peso iria se desvalorizar. Isso, junto com um aumento das taxas de juros nos Estados Unidos (que causa o fenômeno

"*fly to quality*" em que os investidores abandonam investimentos arriscados e altamente remunerados adotando uma postura conservadora) deu o disparo na desvalorização, caracterizando o choque especulativo.

Outros eventos ajudaram a piorar a situação: o movimento de *Chiapas* (instabilidade política), uma crescente preocupação acerca do déficit orçamentário e um histórico de desvalorizações pós eleitorais.

Além disso o México não foi capaz de pagar (ou rolar) os *Tesobonos*, títulos da dívida pública mexicana, lançados para amenizar o problema.

4.2. Crise da Ásia

Durante um ano a crise econômica global, que começou na Tailândia em 1997 e rapidamente se espalhou pela Ásia (depois Rússia e Brasil) dominou a economia mundial.

O que aconteceu na Ásia foi uma incapacidade de controlar os fluxos de capitais que entravam no país. Havia uma euforia, muitos investidores tinham a Ásia como destino dos seus capitais. Quando o otimismo em relação à região mostrou-se exagerado, os investidores retiraram os investimentos, levando à sérios problemas para a região, que dependia muito dos capitais externos.

Uma análise da crise mostra que não há unanimidade a respeito dos fatores chave da crise (*Global Economic Prospects and the Developing Countries 1998/99*). Antes da crise a Ásia apresentava um crescimento espetacular, tornando difícil entender o porquê da crise.

Não há uma única razão para a crise ter ocorrido. Em cada país uma situação se apresentava. Porém dois fatores são considerados os principais: as dificuldades na liberalização econômica doméstica e a volatilidade dos capitais internacionais. Ao contrário da crise na América Latina na década de 80, a crise da Ásia não foi caracterizada por excessiva utilização de empréstimos ou desbalanços macroeconômicos. Uma lição que foi tirada dessa crise é que o principal papel do governo (política fiscal e monetária) em futuras crises financeiras é o de aumentar a demanda, tomar ações sociais, recapitalizar os bancos e reestruturar o crédito corporativo.

4.3. Crise da Rússia

Nessa crise, o rublo, que havia sido uma das moedas mais estáveis no mundo em 1996 e 1997, perdeu mais de 75% de seu valor na primeira semana de setembro. O Governo anunciou uma reprogramação do pagamento das dívidas domésticas e uma moratória da dívida externa. O mercado de ações desvalorizou-se em 90%, fazendo com que as transações ficassem praticamente inexistentes.

Todos esses fatores ocorreram um mês depois da aprovação de um empréstimo de US\$ 22,6 bilhões.

O que se pergunta é: o que deu errado?

As respostas mais freqüentes para essa pergunta são: reflexos da crise asiática e declínio do preço do petróleo, um dos principais produtos de exportação russa.

Esses fatores realmente tiveram um papel importante na crise russa, mas não foram a principal causa. O colapso do rublo tem ligação direta com uma crise fiscal. Nos últimos anos, a Rússia vinha financiando um déficit público de 5% do PIB. Isso era conseguido através de empréstimos externos e domésticos.

O risco foi, logicamente, aumentando, e, como decorrência, o prêmio exigido pelos investidores foi ficando maior até um ponto de insustentabilidade. Quando os investidores perceberam que a Rússia seria incapaz de pagar, as reservas internacionais começaram a cair levando o país à moratória.

4.4. Crise do Brasil

Em agosto de 1998 o Brasil foi fortemente atingido pela crise ocorrida na Rússia, além de ter sentido, também, os efeitos da crise asiática.

Os investidores internacionais sentiram medo com as crises, causando os seguintes efeitos:

- Fuga de capitais - não só do Brasil. Os fluxos de capital diminuíram para todos os países emergentes.
- Aumento excessivo dos *spreads* das taxas de juros - para compensar o risco de se investir nos mercados emergentes.

Para tentar diminuir a fuga de capitais do Brasil, o governo tomou medidas, com o aumento da taxa de juros para 43% a.a. e anunciou um pacote com diversas

medidas fiscais que incluíam o corte de gastos e o desenvolvimento de mecanismos de monitoração das finanças públicas.

Isso ajudou a conter a pressão, mas não foi o suficiente.

O Brasil começou, então, a dialogar com o FMI, buscando um suporte financeiro. A negociação foi bem sucedida e o Brasil recebeu um pacote de aproximadamente US\$ 40 bilhões (FMI, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento) para evitar uma crise como a asiática e para diminuir o déficit público brasileiro.

O Brasil se comprometeu a tomar as seguintes medidas:

- Aumento na taxa sobre transações financeiras;
- Reforma na previdência;
- Maior controle sobre as finanças públicas.

Além da pressão externa, causada pela instabilidade macroeconômica, problemas domésticos também pesavam contra o Brasil. O déficit em conta corrente brasileiro era muito alto, algo em torno de 4% do PIB. Além disso, havia muitos problemas fiscais (o ajuste era de difícil obtenção, graças ao grande déficit público).

A dívida brasileira era de US\$ 300 bilhões, 40% do PIB, e 75% dessa dívida era de curto prazo. Nesse quadro, o risco era real, porque as reservas não eram suficientes para cobrir a dívida.

A crise de janeiro de 1999

A economia brasileira estava mais fraca do que se admitia anteriormente. O Real estava sobrevalorizado já havia algum tempo e, no começo de janeiro, aproximadamente US\$ 1 bilhão saiu do país. Os investidores temeram a necessidade de desvalorização da moeda. Os mercados de títulos e de ações despencaram. Os esforços brasileiros de estabilizar a economia (como haviam sido discutidos com o FMI) estavam ameaçados.

No dia 13 de janeiro o presidente do Banco Central pede demissão e no dia 15 o Real passa a flutuar livremente, sofrendo uma queda brutal de valor.

A desvalorização foi a saída encontrada para que as taxas de juros pudessem diminuir e a economia brasileira pudesse voltar a funcionar normalmente, sem grandes "solavancos".

As crises macroeconômicas mostram o um lado da Globalização que é altamente prejudicial e preocupante para os países, que estão à mercê, muitas vezes dos capitais dos investidores.

Além dos países, as empresas também têm que se adequar aos "novos tempos" adotando estratégias que permitam o aproveitamento da instabilidade do mundo.

III. Novas Estratégias Empresariais

Com esse novo ambiente regido pela Globalização, as empresas adotaram novas estratégias que as permitem obter uma maior competitividade, graças, principalmente a uma maior flexibilidade.

A estratégia é cada vez mais dinâmica. A força, a chance de sucesso de uma estratégia é determinada não apenas pela ação inicial, mas pela capacidade de reagir às mudanças ocorridas no ambiente (por exemplo, mudanças na concorrência e nos clientes).

A capacidade de previsão, ou, pelo menos, capacidade de adaptação a um cenário adverso, é crucial para as organizações. É necessário sempre ter a consciência de que o futuro é incerto e que a empresa precisa estar preparada para competir seja qual for o ambiente encontrado.

1. Definição de Estratégia

Estratégia pode ser definida como os meios pelos quais uma organização busca atingir os seus objetivos.

Uma definição mais profunda, proposta por Henry MINTZBERG, propõe que a estratégia é composta por 5 dimensões, os *5 Ps da Estratégia*, que são:

- Plano: um curso planejado de ação para se lidar com alguma situação.
- Padrão: a estratégia pode ser, também, uma seqüência de acontecimentos, uma consistência de comportamentos, com ou sem planejamento.

- **Posição:** é a colocação de uma organização dentro de um ambiente competitivo. Uma empresa pode se líder, seguidora ou uma competidora em nicho, por exemplo.
- **Perspectiva:** dentro do seu ambiente, da sua posição, a empresa tem um ponto de vista que determina as suas ações estratégicas.
- **"Ploy:** a estratégia pode ser utilizada como uma forma de enganar os competidores, ou seja, muitas empresas fornecem sinais ao mercado indicando que certa ação será tomada, quando, na verdade, outra completamente distinta será efetuada.

A conceituação de estratégia utilizando esses conceitos é muito completa, sendo muito apropriada para a análise de uma situação real.

2. As novas estratégias.

Como já foi exposto anteriormente, a estratégia de uma empresa precisa estar adequada ao seu ambiente. Como esse ambiente em que as empresas se encontram é altamente mutável, as suas estratégias têm que ser altamente dinâmicas, caso contrário estarão fadadas ao fracasso.

Uma das perguntas fundamentais da estratégia competitiva é: onde está a sua vantagem sobre os seus rivais? Em um ambiente dinâmico, as vantagens possuídas e as suas fontes mudam constantemente, cabendo à empresa perceber essas mudanças para que continue com uma vantagem.

As empresas, portanto, estão buscando criar estratégias que mantenham-nas dinâmicas com relação aos concorrentes e ao ambiente competitivo.

Dentro desse cenário, as principais estratégias adotadas pelas empresas são as seguintes:

- Estratégias para responder às ações dos concorrentes: nesse caso, as empresas precisam de constante monitoramento das ações da concorrência e de um modelo que diga o que fazer no caso de uma ameaça.
- Estratégias preemptivas: as empresas procuram sempre prever o que o concorrente irá fazer para buscarem uma antecipação, conseguindo uma vantagem competitiva.
- Envio de sinais: no ambiente dinâmico, as empresas sempre sinalizam para os concorrentes para avaliar reações e decidir se a ação sinalizada será eficaz ou não. A sinalização também pode ser uma tentativa da empresa de enganar os seus concorrentes.
- Capacidade de compromisso: quando uma empresa se compromete com algum tópico de sua estratégia (como trabalhar com alta capacidade para criar barreiras à entrada) ela terá vantagens porque a concorrência perceberá que há um compromisso da empresa e poderá decidir que não vale a pena lutar.
- Cuidado com o governo: as estratégias empresariais cada vez mais englobam alianças, fusões e cooperação. Essas formas de competição pelo mercado podem chamar a atenção do governo, que pode, por exemplo, adotar ações

antitruste. Essas ações, inclusive podem ser acionadas por empresas que se sintam prejudicadas.

- Análise conjunta: é uma forma de "parceria com o consumidor". As empresas procuram entender porque um produto é escolhido em detrimento de outro através de um entendimento do comportamento do consumidor (buscam olhar pelos olhos do consumidor).
- Desenvolvimento de ativos estratégicos para diversos cenários futuros: os gerentes das empresas não podem pensar apenas em obter sucesso no presente. É preciso pensar em como a empresa competirá no futuro, traçando cenários e focalizando as capacidades e recursos internos e os fatores críticos de sucesso para o ambiente externo.
- Utilização de simulações: antes de investir em estratégias sem saber ao certo qual será o retorno obtido, as empresas estão fazendo simulações (muitas vezes baseadas em computador) para descobrir se vale a pena fazer o investimento.

Todas essas estratégias mostram uma preocupação das empresas com o futuro, já que uma posição de sucesso hoje não garante que amanhã o sucesso se repetirá.

Essa incerteza traz grandes inquietações para os gerentes porque a chance de uma mudança de cenário ocorrer da noite para o dia existe e é grande. No entanto, assim como existem os riscos existem também as oportunidades.

Nas crises macroeconômicas que exemplificaram as conseqüências da Globalização sempre alguém saiu ganhando, enquanto a grande maioria saiu perdendo.

Quanto mais preparadas as empresas estiverem para perceberem as dinâmicas do mercado mais elas estarão preparadas para entrarem no pequeno grupo das que saem ganhando durante uma mudança no ambiente econômico.

IV. Conclusão

A Globalização é a nova forma do capitalismo no mundo, trazendo uma nova estrutura produtiva para os países, sejam eles países centrais ou países periféricos.

Essa nova estrutura obriga as empresas a adotarem uma nova postura, ou seja, obriga as empresas a formularem novas estratégias para competirem já que as estratégias utilizadas durante a antiga estrutura produtiva, o fordismo, não mais eram adequadas para o novo mundo.

V. Bibliografia

- CHESNAIS, François. *A Mundialização do Capital*. Xamã Editora, 1996
- STIGLITS, Joseph. *Lessons of the Asia Crises*. Financial Times, December 4, 1998.
- NEUMEYER, Pablos Andres. *What Happened in Brazil?* The Stern School of Business.
- CHOSSUDOVSKI, Michel. *The Brazilian Financial Scam*. University of Ottawa.
- GIL-DIAZ, Francisco. *The Origin of Mexico's 1994 Financial Crisis*. The Cato Journal. Vol. 17 Nº 3.
- STERN, Paula. *The Mexico Crisis - Doing the Right Thing*. Backgrounder. January 27, 1995.
- KAHN, Joseph. *Russia's Crisis Reveals the Ugly Side of Globalization*. New York Times, August 30, 1998
- GLADDY, Clifford e ICKES, Barry W. *Russia : What went wrong?*. The Pennsylvania State University and The Brookings Institution.
- LACERDA, Antônio Correa de. *O Impacto da Globalização na Economia Brasileira*, Ed. Contexto, 1.998.
- Revista do IEA, USP set./dez. 1.995, p.66
- VIGNOLI, Francisco Humberto. *Os Anos Dourados da Economia Capitalista*, 1.999.

Anexo I – Justificativa a respeito da mudança de metodologia

Durante a realização do trabalho a metodologia foi mudada em virtude das dificuldades encontradas para realizar as entrevistas originalmente previstas. Em que pese tal fato, o resultado final ficou totalmente adequado a um trabalho de iniciação científica.

A metodologia proposta no relatório inicial era a seguinte:

- Análise das crises econômicas: México, Ásia, Rússia e Brasil
- Escolha das Empresas a Serem Estudadas
- Análise das Empresas Através de Materiais Institucionais e Notícias Publicadas
- Análise das Empresas Através de Balanços
- Entrevistas com Executivos das Empresas
- Compilação dos Resultados

Desde o início do projeto o Professor - Orientador Francisco Humberto Vignoli, considerou a hipótese de ser muito difícil o contato com as empresas, alertando-me para isso e lembrando da dificuldade que, alunos de mestrado e doutorado tinham quando se dispunham a trabalhar com pesquisas semelhantes.

O projeto foi aceito e, após a apresentação do primeiro relatório, que foi elogiado pela comissão avaliadora, era o momento de iniciar as pesquisas empíricas com empresas e executivos.

As dificuldades encontradas para realização de visitas e entrevistas foram muito grandes e, a insistência em se manter tal objetivo, poderia colocar em risco o prazo para a realização do trabalho. Sendo assim, foi decidido de comum acordo com o Orientador - o Professor Vignoli - que alteraríamos a metodologia da pesquisa, procurando manter, na medida do possível, a linha original do Projeto.

As mudanças realizadas foram as seguintes: no lugar das pesquisas empíricas com as grandes empresas e das entrevistas com os Executivos, foi realizada uma análise das mudanças ocorridas no Capitalismo com o advento da Globalização e os impactos causados por essa mesma Globalização nas estratégias adotadas pelas grandes empresas multinacionais.

Portanto, após a alteração a metodologia passou a ser a seguinte:

- Análise da estrutura produtiva antes da Globalização;
- Estudo do fenômeno da Globalização;
- Conseqüências da Globalização sobre a estrutura produtiva;
- Crises Macroeconômicas: México, Ásia, Rússia e Brasil;
- Estudo das novas estratégias empresariais adotadas pelas grandes empresas multinacionais.

O objetivo da pesquisa, mostrar a relação entre as alterações no cenário macroeconômico (Globalização, crises macroeconômicas, mudança na estrutura

produtiva) e a postura das empresas frente a essas alterações (novas estratégias empresariais) manteve-se, sendo atingido com a nova metodologia adotada.