

Este texto beneficiou dos comentários e sugestões de Alberto de Castro, Angelo César, Guilherme Costa, Miguel Cadilhe e Vitor Corado Simões, a quem expressei, aqui, o meu agradecimento. Os erros e omissões, esses, são meus.

Este texto foi escrito para publicação na revista *Economia e Prospectiva*, Vol. 1, Nº 2, Jul./Set. 1997.

MULTINACIONAIS E MUNDIALIZAÇÃO

José Fernando Pinto dos Santos

Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais,
Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto
Rua Diogo Botelho, 1327
4150 PORTO PORTUGAL

A possibilidade de empresas portuguesas se tornarem multinacionais é hoje muito mais vasta do que há vinte ou trinta anos atrás. Para que tal perspectiva se realize, empresas portuguesas traçarão caminhos bem diversos daqueles que as actuais empresas estrangeiras multinacionais percorreram. A visão do mundo dessas empresas portuguesas será diferente da que hoje é convencional. A sua estratégia de internacionalização será diferente das que hoje se prescrevem e fomentam. Esta é, aqui, a minha proposição.ⁱ

Historicamente, duas convicções têm acompanhado o discurso sobre o aparecimento, o desenvolvimento e a gestão das empresas multinacionaisⁱⁱ. Primeiro, a força competitiva internacional resulta da liderança do país-origem da empresa. Segundo, o processo pelo qual as empresas se tornam multinacionais e exploram as oportunidades de um mercado global é ordenado, sequencial e normalmente lento.

A primeira convicção assenta num modelo económico em que as aglomerações nacionais de recursos, capacidades e tecnologias se desenvolvem na interacção com oportunidades de certos mercados que surgem de modo mais eficaz nos respectivos países de origem. Porém, a nova realidade, já enfrentada pelas empresas em indústrias ou sectores de actividade económica de saber-intensivos, é que mais e mais das capacidades e saberes estratégicos estão dispersos à volta do mundo, longe do seu país de origem.

A segunda convicção tradicional baseia-se na hipótese de que a evolução do ciclo de vida do produto guia o processo de expansão multinacional. Assim, o processo de internacionalização das empresas é descrito como um desenvolvimento sequencial e incremental de mercados: as empresas primeiro movem-se para os mercados externos que mais se parecem com o seu, e só migram para novos mercados quando estes se desenvolvem, lentamente. Todavia, o desenvolvimento actual de muitos mercados é rápido e simultâneo em várias partes do mundo e alguns mercados líder surgem em países paradoxais, longe dos respectivos sistemas de inovação tecnológicaⁱⁱⁱ.

Podemos, então, antever novos desafios às empresas multinacionais de amanhã, vivendo verdadeiramente num espaço mundial e não mais numa sucessão (mesmo que globalizante) de espaços nacionais. Estes novos desafios constituem espaço de oportunidade para empresas portuguesas. Não quero dizer que as teses convencionais sobre internacionalização de empresas percam toda a validade. Claro que não. Desde logo, muitas empresas poderão empreender algumas acções ‘clássicas’ na internacionalização que, no caso e circunstância, sejam essenciais para a sua qualificação ou sobrevivência (v.g. a ‘deslocalização’ da produção em busca de custos menores). O que parece certo é que mesmo essas acções se podem empreender hoje em modos diferentes dos correntes ontem (v.g. com alianças estratégicas para o acesso a certos recursos fixos distantes em vez da detenção desses recursos) e, principalmente, que essas acções perderão, em geral, a natureza de factor de sucesso. Isto é, empresas multinacionais portuguesas teriam poucas hipóteses de sucesso competitivo se o que se sabe sobre as empresas multinacionais de ontem fosse o quadro teórico de amanhã. Só que não parece ser – como veremos. Antes, porém, vou descrever sumariamente um conjunto de teses que tem constituído quadro teórico fundamental da evolução e gestão estratégica das empresas multinacionais, enquanto multinacionais. Veremos se tal quadro se aplica ao mundo emergente, que caracterizarei nos termos para aqui relevantes. Então, introduzirei o conjunto de desafios que designámos por ‘metanacional’^{iv}. Por fim, regressarei à tese com que iniciei este texto.

Este artigo e as teses nele contidas enquadram-se na problemática da gestão das empresas multinacionais, a que podemos também chamar gestão internacional (entenda-se, das empresas cujas actividades se desenrolam em vários países). Esta problemática não deve confundir-se com uma outra, diferente, da economia do negócio internacional (entenda-se, do fluxo de bens, serviços e capitais entre países). Inferir do saber de uma para a outra é de consequências incertas. É importante compreender as vantagens comparativas ou o investimento directo estrangeiro. Saltar daí para a explicação ou prescrição da gestão estratégica das empresas é arriscado. O contrário, também.

Um quadro tradicional das empresas multinacionais

O quadro composto de seguida é o resultado da integração de um conjunto de várias aproximações ao fenómeno da internacionalização das empresas, muitas vezes apresentadas autonomamente. Este modelo descreve e explica a razão de ser e o percurso das empresas multinacionais, como entendidos ao longo das últimas décadas. A ordem porque apresentamos as teses componentes acompanha o aparecimento e o desenvolvimento de uma multinacional – não a cronologia das formulações teóricas. A primeira tese componente explica como a futura empresa multinacional ganha um conjunto de vantagens competitivas no seu país de origem. O mais conhecido modelo é o ‘diamante’ nacional (Porter, 1990). No seu país de origem a empresa encontra os factores críticos de produção (v.g. materiais, recursos humanos, tecnologia, capital), os mercados mais importantes e os clientes mais exigentes, a concorrência mais sofisticada, os fornecedores que detêm ou desenvolvem os serviços complementares mais necessários. É exactamente desta confluência, desta aglomeração local, que resulta a inovação e o desenvolvimento das vantagens competitivas que a empresa vai explorar internacionalmente. Implícita, uma tese de determinismo geográfico, político e económico: ‘grande’ o país, ‘grande’ a empresa.

A segunda componente inclui a descrição e explicação da expansão internacional da empresa que, então sim, adquire o estatuto de multinacional. Seja a teoria da internacionalização baseada no ciclo de vida do produto (Vernon, 1966). Nas primeiras fases de introdução e desenvolvimento a produção mantém-se no país de origem, junto ao mercado inicial, e a empresa enceta actividades comerciais em mercados externos parecidos com o seu. Depois, com a uniformização e a maturidade do produto, os custos adquirem mais relevância; a empresa transfere a produção para países destino com custos inferiores mas ainda com um mercado substancial. Mais tarde, a pressão dos custos é tal, principalmente nos sectores de mão-de-obra intensiva, que a produção é transferida para países de economia menos desenvolvida, onde o produto praticamente não é consumido e se destina quase exclusivamente para exportação. Entretanto, a empresa poderá transferir capacidade de projecto e engenharia para alguns países. Tal será útil para as adaptações do produto aos vários mercados nacionais, mais próximo destes. E, finalmente, a empresa multinacional criará mesmo laboratórios de I&D em alguns dos países-destino mais avançados.

Um outro modelo de internacionalização, que complementa a segunda componente do quadro tradicional da empresa multinacional, descreve o fenómeno em termos de aprendizagem e auto-desenvolvimento (Johanson e Vahlne, 1977): a empresa começa por exportar ou licenciar os seus produtos para países culturalmente próximos, depois abre escritórios de comercialização no exterior, depois pode encetar algumas parcerias com sócios estrangeiros nos países destes, depois acaba mesmo por produzir nos países destino. A empresa vai, assim, aprendendo a servir mercados externos e a dirigir operações no exterior. O seu envolvimento alargar-se-á cada vez a mais países, a distâncias culturais maiores e o seu empenhamento em cada país crescerá longitudinalmente. A internacionalização das empresas pode ainda entender-se numa dinâmica de diversificação, vendo-se esta como processo de aprendizagem (Santos, 1992).

Ainda na perspectiva convencional, uma empresa atinge o estatuto pleno de multinacional ao fim de algumas décadas de internacionalização^v. A própria existência da empresa multinacional, enquanto forma organizativa, é justificada pelas vantagens da internalização de certas operações entre países (vide, por exemplo, Dunning, 1981), tese derivada do oportunismo e economia dos custos de transacção enquanto elementos da teoria da empresa^{vi}.

Finalmente, um terceiro componente do quadro convencional sobre as empresas multinacionais: o balanço entre a integração global e a sensibilidade local (Prahalad e Doz, 1984), isto é, entre a gestão centralizada de actividades dispersas geograficamente e a autonomia competitiva e de afectação de recursos ao nível das filiais nacionais, em resposta a condições locais da procura ou de concorrência. Passa a designar-se por ‘multinacional’ a estratégia que corresponde a uma fraca integração global e uma elevada sensibilidade e adaptação ao local – assim se apresentavam antigas empresas multinacionais, entre elas muitas das europeias e algumas americanas (por exemplo, a Philips, a ITT). Em diagonal, algumas multinacionais americanas e a muitas das japonesas, surgem como ‘globais’, exibindo uma elevada integração e uma sensibilidade ou resposta local muito diminuída (por exemplo, a Microsoft, a Sony). No limite, a empresa ‘global’ desenvolve num centro de I&D e produz numa única instalação produtos normalizados para todo o mundo. A empresa ‘global’ escolhe, assim, a

eficiência resultante de economias de escala e de gama, à eficácia da flexibilidade da ‘multinacional’.

Algumas empresas multinacionais exibem padrões de comportamento mais complexos: a empresa ‘transnacional’, procurando simultaneamente a eficiência e a sensibilidade (Bartlett e Ghosal, 1989) – popularizada pela expressão “pensar globalmente, agir localmente”; a estratégia ‘multifocal’ da empresa multinacional diversificada, procurando selectivamente a integração global e a resposta local (Prahalad e Doz, 1987); ou a ‘heterarquia’, de inspiração nórdica (Hedlund, 1986).

Em resumo: de certos aglomerados nacionais de competências e oportunidades nasce a inovação e emergem empresas e indústrias particularmente competitivas; essas empresas crescem internacionalmente num processo sequencial. Características de ordem cultural, nas suas várias esferas (Schneider e Barsoux, 1997) e imperativos de ordem política, organizacional e económica levam a dois modos principais de internacionalização: por ‘réplica’ em cada país-destino das operações da empresa no seu país de origem – as típicas ‘multinacionais’ - modo em que assume particular importância o investimento directo estrangeiro; por ‘extensão’ das suas operações no país de origem a sucessivos países – as empresas ‘globais’ - modo dinamizado por enorme actividade exportadora a partir do país-origem da empresa.

Neste quadro tradicional das empresas multinacionais resulta claro porque não podiam ter existido multinacionais portuguesas. O ‘determinismo geográfico’ subtraía, desde logo, vantagens competitivas às nossas empresas, que, quando muito, exportavam produtos desenvolvidos no exterior. O Mercado Único Europeu, ora União Europeia, resolveu parte dessa limitação^{vii}. No limiar de maior internacionalização, as empresas portuguesas partem atrasadas. E sem experiência. Podemos tentar recuperar algumas perdas recentes de vantagem relativa nos custos, ‘deslocalizando’ a produção. No entanto, como vimos, a ‘deslocalização’ é um fenómeno antigo, conhecido e compreendido há pelo menos trinta anos. Não a faremos melhor do que as empresas estrangeiras que a praticam de há muito. Tendo eventualmente que ‘deslocalizar’ para garantir a permanência na competição, será difícil superar, por essa via, muitas das empresas concorrentes

Se o quadro tradicional traçado fosse *a teoria* das multinacionais e da mundialização, poucas hipóteses teriam as empresas portuguesas, condenadas a trilhar os mesmos caminhos que as suas congéneres estrangeiras já palmilharam há muito. Mas não é. Trata-se, sim, de um quadro histórico-geográfico que descreve e explica as empresas multinacionais de certas origens e momentos, ou a mundialização em certas condições. Isto é, trata-se de uma teoria datada, restrita, contingente. Os seus limites de aplicabilidade estão, por ora, a ser ultrapassados.

Realidades novas

A globalização já não é novidade. Foi-o talvez há uns quinze ou mais anos. O que temos continuado a viver é o aprofundar de muitas das suas condicionantes tecnológicas, políticas e económicas^{viii}. As empresas que seguiram o modelo de ‘extensão’ internacional tornaram o fenómeno mais presente. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação tornaram o fenómeno mais próximo. O significado de ‘global’, facto ou processo, não é sempre claro. Podemos, mesmo assim, encontrar sempre implícita a escala mundial na normalização, na acção e na cobertura geográfica. Walkman, CNN, ou VISA, são exemplares do mundo ‘global’.

As empresas ‘globais’ são, claro, agentes da globalização, mesmo que por vezes se adaptem a alguns aspectos menos reconciliáveis das características locais. As empresas mais tipicamente ‘multinacionais’ adaptam-se à globalização (por exemplo, através do reforço da integração global pela via de maior coordenação centralizada no país de origem e com a acentuação da dimensão funcional da estrutura; através da diminuição da autonomia e dos recursos das filiais locais; pela criação de unidades com o mandato global para um produto ou linha de produtos, muitas vezes fora do país de origem^{ix}). Estas adaptações têm sido lentas e difíceis, mesmo ocorrendo num quadro de referência conhecido das empresas, sem descontinuidade nos seus modelos teóricos guia (por exemplo, o critério mais habitual na localização da sede e centro de excelência de uma unidade estratégica é a proximidade do mercado líder).

Uma primeira novidade emergente é a dispersão geográfica de capacidades e saberes estratégicos (Doz et al., 1996). As aglomerações nacionais começam a não dar o acesso a recursos, informação e conhecimento críticos para as empresas multinacionais existentes. Novas empresas têm, desde o início, de procurar competências ou mercados fora do seu país-origem. Empresas de alta tecnologia na Califórnia são cada vez mais confrontadas com a necessidade de recorrerem a projectistas em Milão ou à destreza de programadores na Índia, de acederem a tecnologias de miniaturização ou de visualização existentes no Japão, à capacidade de produção ultra-eficiente e à perícia de montagem da Coreia do Sul ou de Taiwan, e mesmo a informações e conhecimento detalhado de mercados líderes na Europa ou na costa leste dos Estados Unidos.

De há muito tempo que as empresas enfrentam e resolvem a necessidade de recursos distantes, otimizando a configuração espacial da sua rede de aprovisionamento ou de produção. Estas soluções são particularmente adequadas quando o recurso é um factor de produção variável (v.g. importando uma matéria-prima distante), mão-de-obra (v.g. implantando uma fábrica num país menos desenvolvido) ou saber explícito (v.g. uma tecnologia estrangeira ‘encerrada’ numa máquina). Só que, em muitos casos, estes factores deixaram, ou vão deixando, de ser estratégicos, à medida que todas as empresas, das mais variadas origens, têm ou vão tendo igual acesso a eles (também em consequência da globalização).

Os recursos estratégicos têm cada vez mais outra natureza. São recursos imateriais, baseados no saber das empresas, em geral raros, difíceis de imitar ou de substituir. Estes recursos são competências e conhecimento tácitos e dependentes do contexto, isto é, as formas mais complexas do saber e de gerir (Doz e Santos, 1997). Estes recursos podem estar tão enraizados nos contextos locais, que se tornam, na prática, imóveis. Uma empresa farmacêutica japonesa, por exemplo, tinha já um laboratório de I&D em Inglaterra mesmo antes de produzir ou sequer comercializar os seus produtos na Europa – em contradição com os modelos convencionais de internacionalização. Ou, ainda, o caso de uma jovem empresa francesa de sistemas de informação, de média dimensão, nome inglês, maioria de dirigentes não franceses, duas direcções funcionais nos Estados Unidos e não em França, em Bolsa em Nova Iorque mas não em Paris, que desde muito cedo tem escritórios técnico-comerciais nos Estados Unidos, o principal mercado, noutros países europeus e mesmo num país asiático. São também de referir os projectos, em multinacionais já estabelecidas, que resultam da competência de I&D e dos conhecimentos de mercado de várias unidades dispersas pelo mundo (vg. IBM Thinkpad ou Reuters 3000).

Por outro lado, a localização e mesmo a natureza da tecnologia crítica para uma indústria, habitualmente estáveis, deixam de o ser. Tal pode ocorrer numa descontinuidade tecnológica (v.g. a engenharia genética para as empresas farmacêuticas), numa migração de competências localizadas (v.g. as tecnologias de computadores da zona de Boston para a Califórnia), na evolução de um produto (uma empresa francesa líder mundial de testes microbiológicos e imunológicos vê, de repente, um seu concorrente americano apresentar um sistema automático para substituir a técnica manual tradicional – o saber estratégico que residia em França desde os tempos de Pasteur é parcialmente substituído pelo domínio americano das tecnologias de informação e de automação), ou mesmo na convergência de indústrias (v.g. computadores, comunicações e conteúdo).

As competências e conhecimento eram tipicamente discretos e contidos em fórmulas, sistemas, componentes e produtos que se podiam transportar com alguma facilidade e respondendo a necessidades explícitas do mercado (v.g. na indústria electrónica de consumo). Em vários casos, no entanto, aumenta o peso relativo de conhecimentos mais complexos inseridos nos locais de produção ou consumo (v.g. empresas de bens ‘técnicos’ evoluem no sentido de produtos ‘culturais’ – exemplar a recente odisseia da Sony em Holywood). Tal facto é uma das dificuldades maiores por que passam também as empresas multinacionais de serviços.

Como se não bastasse, os produtos tendem a apresentar tempos de vida mais curtos, com tempos de desenvolvimento cada vez menores. A velocidade tornou-se mais uma arma estratégica (Stalk e Hout, 1990).

Os novos desafios

A nova realidade já experimentada por algumas empresas nos sectores mais saber-intensivos determina uma mudança radical nos modelos mentais dos gestores e nas capacidades organizacionais. Se a globalização se vê como um problema de penetração no mercado mundial, ela passará a ver-se como um problema de acesso, interiorização e aplicação de saberes diferenciados e dispersos no mundo. Se, no passado ou ainda hoje, a vantagem competitiva das empresas internacionais se podia obter pela arbitragem de bens, de tecnologias, ou mesmo de marcas, a vitória sobre a concorrência será cada vez mais uma arbitragem de saberes. As vantagens específicas da localização original da empresa serão substituídas por vantagens próprias da empresa.

A internacionalização é compreendida como um processo sequencial. Passará a uma evolução em paralelo. As unidades estruturais estáveis que emergiram foram a organização nacional e a unidade estratégica global; estas serão, no futuro, substituídas por programas e projectos que relacionam capacidades com mercados. A ‘presença’ de uma multinacional avalia-se, ainda hoje, pelos activos e quadro do pessoal em cada país; este conceito de presença será substituído pelo conceito de acesso ao saber de cada país. Se a preempção se mede hoje pela velocidade de instalação, ela passará a medir-se pela velocidade de reunir, de juntar. A posse ou detenção de recursos ‘distribuídos’, será substituída pelo acesso a recursos dispersos que se partilham com aliados estratégicos. Em vez de ‘peso-pesados’, as multinacionais serão ‘pesos-leves’. De uma distribuição grosseira de tarefas e papéis (v.g. linhas de produtos, funções), passaremos a uma definição mais fina de competências e aptidões. De um quadro mental administrativo, a uma atitude empreendedora.

A estratégia das empresas multinacionais de ontem e hoje baseia-se na projecção internacional das vantagens ganhas no país de origem. As empresas multinacionais de amanhã basearão a sua estratégia na integração e orquestração de saberes de tecnologias e de mercados, saberes esses dispersos e diferenciados, de natureza cada vez mais tácita e dependente do contexto e, por isso, mais ‘imóveis’. Este é o desafio metanacional, isto é, uma visão cosmopolita que está para além das nações. Resulta a verdadeira mundialização das empresas, que partem do mundo para o mundo. O conceito de mundialização aqui apresentado não exige normalizações ou standardizações nos produtos ou nos comportamentos, ao invés do conceito de globalização mais divulgado. A globalização requer a visão de um mundo homogeneizado. A mundialização presume o progresso baseado na diferença, o mundo visto como um mosaico. Mas um mosaico em que cada peça, por pequena que seja, vê, acede e relaciona todas as peças que escolher – por distantes que estejam. Um mosaico dinâmico.

As multinacionais portuguesas

Os desafios que acabamos de descrever não são generalização estatística ou teórica. Não são a descrição e explicação do passado. São a intersecção da evolução presente, observada aqui e além, mas presente no discurso das dificuldades sentidas, ou antecipadas, pela generalidade dos dirigentes de topo de muitas e variadas empresas multinacionais com quem conversámos. Quanto maiores e mais antigas as empresas que estudámos, mais parece difícil resolver tais desafios.

Um coisa parece certa: no contexto histórico actual, as duas hipóteses base do quadro tradicional das empresas multinacionais – o poder do país de origem e a evolução sequencial e lenta – estão a perder validade. Assim sendo, o que as empresas portuguesas em geral não tinham (maior dimensão de mercado interno, grande escala de operações, experiência de internacionalização ‘tradicional’), deixa de fazer falta. Quase que se pode dizer que é vantagem não ter. O que é fundamental, desde logo, num processo cognitivo que se torne automático, é ver o mundo e pensar a internacionalização de outro modo:

- Não há mercado interno, há mercados disponíveis em todo o sítio, mesmo que distantes ou diferenciados. Importante é identificar os mercados líderes, onde quer que estejam, aceder ao conhecimentos necessários sobre esses mercados, e potenciar e utilizar as respectivas oportunidades para servir eficazmente os mercados mundiais.
- Não há mercados nacionais, há segmentos de mercados mundiais (i.e. a lógica ou dimensão da análise de um mercado mundial deixa de começar por ser a político-geográfica para ser a relevante no caso concreto).
- Não releva a dimensão dos activos materiais que a empresa possui ou dos bens e serviços que encontra nos fornecedores à sua volta; interessa é identificar os recursos estratégicos, as competências e tecnologias críticas, descobrir onde estão no mundo os respectivos centros de excelência, compreender a sua complexidade, aceder, integrar e até orquestrar os recursos, capacidades e aptidões que encontrar;
- Não se ganha pela posse e controle dos recursos e mercados, mas pelo acesso e usufruto; por isso uma boa parte da ‘hierarquia’ dará lugar à ‘rede’, uma boa parte do comando à colaboração, e a confiança tenderá a substituir-se à autoridade. No

entanto, assim como é preciso distinguir posse de controle, também é fundamental distinguir acesso de usufruto de recursos e mercados^x.

É claro que tal oportunidade não cabe só a empresas portuguesas mas, de facto, a empresas de todos os países. Os de menor dimensão, aliás, partilham a vantagem de já terem experiência de procurar recursos (v.g. tecnologia) em outras paragens. Coisa que as empresas de países mais dotados podem não ter tido necessidade de fazer.

No nosso caso temos, pelo menos, a vantagem ora estratégica de uma cultura que não se considera superior, que não se pretende impor à dos outros, e que ensina, a muitos de nós, a comunicar e a compreender tantas outras culturas, mesmo distantes. Será que empresários e gestores portugueses vão saber capitalizar desta herança? Se soubermos, e se o mundo não voltar a fechar-se, haverá várias empresas portuguesas multinacionais. Não serão como a BASF, nem como a General Motors, nem como a Matsushita. Mas serão como as demais empresas multinacionais que se afirmarão no mundo de amanhã.

Referências bibliográficas

- Bartlett, C. A. e S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.
- Caraça, J. et al. – “O Grupo de Lisboa” (1994), *Limites à Competição*, Publicações Europa América, Mem Martins.
- Conner, K. e Prahalad, C. K. (1996), ‘A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism’, *Organization Science*, **7** (5): pp. 477-501
- Doz, Y., K. Asakawa, J. F. P. Santos e P. Williamson (1996), ‘The Metanational Corporation’ Academy of International Business Meeting, Banff.
- Doz, Yves and C. K. Prahalad (1984), ‘Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations’, *Journal of International Business Studies* : pp.55-72 .
- Doz, Y. e J. F. P. Santos (1997), ‘The Management of Knowledge in the Multinational Corporation’, INSEAD, Fontainebleau (em publicação).
- Dunning, J. H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London.
- Hedlund, G. (1986), ‘The Hypermodern MNC - A Heterarchy?’, *Human Resource Management*, **25** (1), pp. 9-35.
- Johanson, J. and J. Vahlne (1977), ‘The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments’, *Journal of International Business Studies* 8(1): pp. 23-32.
- Kogut, B. e U. Zander (1993), ‘Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation’, *Journal of International Business Studies*, pp. 625-645.
- Levitt, T. (1983), ‘The Globalization of Markets’, *Harvard Business Review* : pp. 92-102.
- Perlmutter, H. V. (1969), ‘The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation’, *Columbia Journal of World Business*, pp. 9-18 .
- Porter, M. E. (1986), ‘Introduction’, pp. 1-11 in *Competition in Global Industries*, M. E. Porter. Harvard Business School Press, Boston.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Prahalad, C. K. e Y. Doz (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York, The Free Press.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1994), ‘Strategy As a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?’ *Strategic Management Journal* 15: pp. 5-16.
- Santos, J. F. P. (1992), *A Gestão de Grupos Empresariais*, Edições ASA, Porto.
- Schneider, S. e J. L. Barsoux (1997), *Managing Across Cultures* , Prentice Hall, London.
- Stalk, G. Jr. e T. M. Hout (1990), *Competing Against Time*, The Free Press, London.
- Stopford, J. M. e L. T. Wells Jr. (1972), ‘Multinational Structure and Multinational Strategy’, Pp. 8-95 in *Managing the Multinational Enterprise*, John M. Stopford and Louis T. Wells Jr. Basic Books, Inc, Publishers, New York.
- Vernon, R. (1966), ‘International investment and international trade in the product life-cycle’, *Quarterly Journal of Economics*, **80**, pp. 190-207.

ⁱ O leitor reparou certamente que, só neste parágrafo, utilizei por três vezes a designação ‘empresas portuguesas’. É que este artigo não é mais um sobre realidades que pouco dizem às nossas empresas – como o título pode fazer supor. Este artigo tem muito a ver connosco. De forma prospectiva, certo. Mas connosco. Mesmo que, no resto do texto, aquela designação quase não volte a aparecer. Ficaré, propositadamente, uma questão por aclarar: o que é, numa perspectiva de mundialização, uma empresa ‘portuguesa’?

ⁱⁱ Utilizo o termo multinacionais para designar as *empresas* que desenvolvem actividades em dois ou mais países (por vezes chamadas internacionais, transnacionais ou, até, globais). No entanto, ‘internacional’, ‘global’, ‘multinacional’ e ‘transnacional’ são, também, designações aceites para diferentes *estratégias* de empresas multinacionais. Por isso, quando adjectivos de estratégias, escreverei aqueles termos entre pelicas.

ⁱⁱⁱ Cá, por exemplo. Quem diria que Portugal seria mercado líder de ‘porta-moedas electrónico’?

^{iv} O conceito de ‘Empresa Metanacional’, cujo tratamento está para além do objecto deste texto, bem como a caracterização e estudo da dinâmica do contexto actual de mundialização, surgiu no desenrolar de um projecto de investigação no INSEAD, intitulado NAME (New Age Multinational Enterprise). A sua primeira fase, na qual participei activamente, decorreu em 1995 e metade de 1996 e resultou da colaboração entre o INSEAD e a Strategos, Inc., sendo liderada por Yves Doz e Gary Hamel. Estudámos mais de trinta empresas multinacionais, europeias, americanas e asiáticas, de dimensão, idade e sectores variados. A apresentação pública dos primeiros resultados do projecto NAME foi feita recentemente (Doz, Asakawa, Santos e Williamson, 1996).

^v A organização da empresa multinacional vai passando por estruturas diferentes conforme o grau de internacionalização e a variedade dos seus produtos (Stopford e Wells, 1972). A atitude e comportamento das empresas multinacionais em relação aos países destino foi categorizado na maioria dos casos entre a expressão de supremacia do país de origem – e conseqüente centralização e standardização – e a convicção de que aqueles eram irreconciliavelmente diferentes – sendo mais eficaz desenvolver a autonomia e flexibilidade locais (Perlmutter, 1969).

^{vi} Mais recentemente, reconheceu-se que a existência da empresa multinacional é antes resultante de uma maior eficiência na transferência além fronteiras do saber tácito (Kogut e Zander, 1993), tese que se pode enquadrar numa teoria da empresa baseada no saber (Conner e Prahalad, 1996).

^{vii} Ainda que, para já, muito menos do que se propala, que a inércia é grande em certos aspectos. As empresas portuguesas dispõe de um mercado ‘interno’ muitas vezes superior ao português. Só que mesmo a um mercado interno não basta ser interno, tem de parecer interno – aos ‘olhos’ das pessoas, a começar pelos dos gestores das empresas.

^{viii} Para uma análise dos factos, fenómenos e tendências que têm tido impacto na gestão estratégica das empresas internacionais nos últimos vinte anos ver, por exemplo, Caraça et al. (1994), Levitt (1983), Porter (1986), Prahalad e Hamel (1994).

^{ix} Por cá, podemos observar vários casos de redimensionamento ou mesmo encerramento de filiais portuguesas de empresas multinacionais. A Vulcano é um dos casos raros de sede de divisão mundial em Portugal, já que sendo uma filial da multinacional alemã Bosch, passou a deter o mandato global da Bosch para esquentadores de água domésticos.

^x Aliás, no caso português partimos com alguns pesos imateriais (v.g. reputação) que podem ser negativos. Haverá que os cuidar explicitamente (v.g. com parceiros credíveis, com comportamentos acima das expectativas), quer para a obtenção de recursos distantes (até de capital de risco, como já vai acontecendo com empresas europeias que arrancam com capital de risco americano – onde o contexto é mais favorável e o saber de capital de risco superior) quer para a presença em mercados distantes por vias mais ‘leves’ do que as habituais (v.g. utilizando a Internet).