



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Wood Jr., Thomaz; Caldas, Miguel P.

EMPRESAS BRASILEIRAS E O DESAFIO DA COMPETITIVIDADE

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 47, núm. 3, julio-septiembre, 2007, pp. 66-78

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155116031005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



ARTIGOS • EMPRESAS BRASILEIRAS E O DESAFIO DA COMPETITIVIDADE

EMPRESAS BRASILEIRAS E O DESAFIO DA COMPETITIVIDADE

RESUMO

O tema da competitividade tem sido foco de interesse de pesquisadores das áreas de economia, estratégia, gestão de operações e estudos organizacionais. Cada uma dessas disciplinas o trata a partir de suas perspectivas e de seus referenciais teóricos. Neste ensaio, realizamos um esforço para integrar diferentes perspectivas, compreendendo distintos níveis de análise. Tomamos como foco a questão da capacidade competitiva das empresas brasileiras frente ao atual ambiente de negócios. O texto é desenvolvido a partir da literatura existente, com ênfase em estudos que tratam do ambiente brasileiro. Procuramos oferecer um quadro geral sobre a questão da competitividade no contexto brasileiro e especulamos sobre a maneira de tornar as empresas brasileiras mais competitivas. Ao final, indicamos as limitações do presente texto e as possibilidades para futuros desenvolvimentos no campo.

Thomaz Wood Jr.
FGV-EAESP

Miguel P. Caldas
FGV-EAESP



ABSTRACT The theme of competitiveness has been subject of research in different academic realms, such as economy, strategy, operations management and organization studies. As expected, each of these disciplines deal with competitiveness according to its own perspectives and theoretical background. In this essay, we seek to integrate a number of different perspectives, encompassing diverse analysis' levels. As leitmotiv, we take the competitive capability of Brazilian companies vis-à-vis the present business environment. The paper is based on the current literature. Emphasis is given to studies focusing the Brazilian context. Our main objective is to offer a general framework about competitiveness in the Brazilian context. We also speculate on how Brazilian firms could improve their competitiveness. Finally, we indicate limitations of the study and indicate directions for future research.

PALAVRAS-CHAVE Competitividade, economia em desenvolvimento, internacionalização, empresas transnacionais, incremento da competitividade.

KEYWORDS Competitiveness, developing economy, internationalization, transnational companies, competitiveness improvement.

INTRODUÇÃO

O Brasil é hoje uma das maiores economias do mundo, a considerar o poder de paridade de compra (*The Economist*, 2005). No entanto, após décadas de crescimento vigoroso, seu desempenho econômico tem sido descrito por alguns analistas como modesto e trôpego. Sua inserção comercial é também decepcionante: o Brasil vem ocupando posições modestas entre os maiores exportadores.

Diante de tal quadro, diversas questões vêm à tona: como a história econômica brasileira ajuda a entender o contexto atual? O que limita uma maior participação do Brasil no comércio mundial? O que limita ou determina a competitividade das empresas brasileiras? Quais lições podem ser tiradas dos casos das empresas brasileiras de sucesso? Como as empresas locais podem se tornar mais competitivas? Naturalmente, responder a todas essas questões requereria um esforço de pesquisa que se situa muito além de um único artigo científico.

Este ensaio toma como foco central a discussão da capacidade competitiva das empresas brasileiras frente ao atual ambiente de negócios. Exploramos o tema a partir da literatura existente, com ênfase em estudos que tratam do ambiente brasileiro. A questão da competitividade é tratada em três diferentes níveis: dos fatores sistêmicos, dos fatores setoriais e dos fatores internos à empresa, com ênfase no último nível. Procuramos oferecer um quadro geral sobre a questão da competitividade no contexto brasileiro e especulamos como tornar as empresas brasileiras mais competitivas.

O texto está estruturado da seguinte forma: a primeira seção, após esta introdução, descreverá a evolução recente da economia do país; a segunda seção apresentará um modelo genérico de competitividade, descreverá os pontos fortes e fracos do Brasil e mostrará sua colocação em diferentes *rankings* de competitividade; a terceira seção dará ênfase para os aspectos estruturais, discutindo a questão da produtividade a partir de dados dos principais setores industriais; a quarta seção dará ênfase para a dimensão organizacional e será ilustrada com casos de empresas brasileiras; e a quinta seção concluirá o ensaio com limitações do estudo e indicações para futuras pesquisas.

A ECONOMIA BRASILEIRA E OS IMPACTOS SOBRE AS EMPRESAS

Evolução da economia brasileira

Desde o início do século XX, a condução da economia brasileira se caracterizou por diretrizes que fugiam a uma

ortodoxia neoliberal e que prezavam a competitividade, altos níveis de proteção, destinados a estabelecer e sustentar a produção local, e compromissos cíclicos com a substituição de importações (Fishlow, 2000). A orientação para a substituição de importações foi complementada por políticas de controle de preços, em especial para *commodities* do setor primário, limites discricionários sobre produtos importados, subsídios e apoio direto a setores em crescimento, e um papel ativo do Estado no setor produtivo.

Ao longo do tempo, tal orientação produziu uma economia de grande porte, diversificada, marcada pela presença de investimentos estrangeiros, porém também fechada e sujeita ao controle do Estado. Segundo Fishlow tal orientação gerou também distorções que, no final do século XX, findaram por impedir o avanço econômico. Isso se deu por três razões: pelo desequilíbrio crescente do balanço de pagamentos, pelo desequilíbrio crescente entre setores industriais e pelas altas taxas de inflação.

Durante o final dos anos 1960 e início dos anos 1970, o produto interno bruto brasileiro chegou a crescer a taxas próximas a 10% ao ano. Tal crescimento foi movido principalmente pela orientação para a produção local de bens duráveis, pelos investimentos do governo em obras de infra-estrutura, pelos preços favoráveis dos produtos exportados – e o conseqüente aumento da capacidade de importação – e, finalmente, pela alta disponibilidade de capital externo.

Esse período, que ficou conhecido como “milagre econômico”, teve fim com a crise do petróleo de 1973. Entretanto, no lugar de se realizarem os ajustes necessários ao novo patamar de preços, passou-se a cobrir os crescentes déficits com capital externo, o qual continuava abundante e disponível. Com isso, a economia continuou a crescer, embora a taxas mais modestas do que no período anterior. Porém, no início da década de 1980, com a persistência dos altos preços do petróleo, o crescimento da dívida e o aumento das taxas externas de juros, a situação se tornaria insustentável.

O período que se seguiu foi marcado pela queda das taxas de crescimento, períodos de recessão e inúmeras tentativas frustradas de controle da inflação. A década de 1980 ficou por isso conhecida como “década perdida”. A década seguinte, entretanto, marcou mudanças radicais de rumo para a economia. No início da década, uma nova tentativa (também frustrada) de combate à inflação foi acompanhada de medidas de liberalização das importações e desregulamentação econômica, representando uma profunda reversão da orientação empregada até aquele momento.

Em 1994, a introdução do Plano Real finalmente p

duziu um efeito de longo prazo sobre a inflação e sobre a economia. Em conjunto com a substituição da moeda e com os dispositivos de controle da inflação, as diretrizes macroeconômicas foram alteradas. As tarifas de importação que protegiam e isolavam as empresas locais foram reduzidas; um amplo programa de privatização foi implementado e o papel do Estado na economia foi reduzido.

Os anos posteriores ao Plano Real constituíram um período de crescimento modesto, com taxas próximas de 3% ao ano. No plano do comércio exterior, a participação brasileira declinou em termos relativos, estabelecendo-se em patamares muito baixos em relação ao porte da economia e em relação aos patamares de outros países em desenvolvimento. Entretanto, com o tempo, o foco em exportações adquiriu força e passou a orientar políticas específicas de estímulo.

Processos de mudança nas empresas

Investimentos estrangeiros sempre tiveram forte presença no Brasil. Após a Segunda Guerra Mundial, a presença de empresas multinacionais aumentou consideravelmente. Entretanto, o grande avanço em termos de internacionalização da economia, tanto em termos de presença estrangeira no país quanto da presença de empresas brasileiras no exterior, ocorreu a partir dos anos 1990.

A primeira metade da década – até o Plano Real – foi marcada por inflação alta, dois ciclos de recessão, taxa de câmbio fortemente desvalorizada e por superávits na conta corrente. A segunda metade, por sua vez, foi marcada por inflação baixa, desequilíbrio nas contas públicas, taxa de câmbio valorizada e deterioração da conta corrente. A primeira metade da década, corresponde a primeira fase do processo de privatização, que envolveu principalmente empresas siderúrgicas e petroquímicas. À segunda metade da década, corresponde a segunda fase do processo de privatização, que compreendeu principalmente as empresas de infra-estrutura, com ênfase para as empresas estatais de energia e telecomunicações.

As mudanças na economia provocaram grandes mudanças nas empresas. Com o avanço do programa de privatização, setores inteiros, como o de telecomunicações e o de energia, foram reorganizados e, em grande parte, transferidos para o controle de empresas privadas brasileiras e estrangeiras. Expostas à concorrência, muitas empresas nacionais não sobreviveram; outras foram adquiridas por concorrentes locais ou multinacionais. Como consequência, um amplo movimento de consolidação teve início, com fusões, aquisições e inúmeras alianças estratégicas (Wood, 2000).

Durante toda a década, com ênfase para a segunda meta-

de, foram conduzidas nas empresas iniciativas de mudança organizacional. Tais iniciativas incluíram: programas de racionalização dos quadros, redução de níveis hierárquicos e revisão dos processos e sistemas. Do ponto de vista do modelo de negócios, muitas empresas realizaram revisões dos respectivos portfólios de negócios, redução do grau de integração na cadeia de valores – com aumento da presença de produtos importados em alguns elos –, revisão dos processos e tentativas de otimização do uso da capacidade instalada. As empresas buscaram fazer frente a necessidades urgentes de capacitação tecnológica, que se refletiu em custos e qualidade mais competitivos.

Paralelamente, grandes esforços de modernização do parque industrial e dos modelos de gestão foram implementados. Para muitas empresas, os processos de ajuste foram traumáticos, com a demissão de milhares de profissionais. Foram também notáveis os movimentos para a modernização da gestão, que tiveram, entretanto, resultados ambíguos (Wood e Caldas, 2002). Finalmente, estimulado um movimento de migração industrial, com a abertura ou a transferência de unidades além dos polos estabelecidos nas décadas anteriores.

Internacionalização de empresas brasileiras

Quanto à internacionalização das empresas brasileiras, o quadro evolutivo acompanhou as mudanças no ambiente econômico. Lussieu da Silva (2003) realizou um amplo estudo sobre a inserção internacional de empresas brasileiras durante a década de mudanças. A autora avaliou um painel de 90 empresas industriais brasileiras escolhidas por sua importância para a economia local e avaliou sua presença no comércio internacional em três momentos: primeiro, em 1989, antes da abertura econômica; segundo, em 1997, após a abertura econômica; e terceiro, em 2000, após as principais ondas de privatização e desregulamentação. A pesquisa revelou um quadro significativo da capacidade competitiva das empresas brasileiras no cenário global. Sumarizamos os seguintes principais resultados:

- Poucos setores respondem pela maior parte do valor exportado pelo país. As exportações tendem a se concentrar em *commodities* agrícolas e industriais, setores intensivos em recursos naturais e em capital.
- Poucos setores também respondem pela maior parte do valor importado pelo país. As importações estão concentradas em setores intensivos em tecnologia.
- A abertura econômica e os processos de reestruturação e modernização das empresas brasileiras não alteraram o perfil das exportações, que continuaram focadas em *commodities* agrícolas e industriais.

-

Outro dado relevante é que também em 2004 os bens manufaturados representaram 54,9% das exportações (valor agregado), contra 29,6% de bens básicos e 13,9% de produtos semimanufaturados. Em 2004, os três principais bens de exportação foram: material de transporte (com influência direta da Embraer), produtos metalúrgicos e o chamado “complexo soja”.

COMPETITIVIDADE DO BRASIL

Após essa introdução sobre as mudanças na economia brasileira e seu impacto nas empresas e suas respectivas respostas, veremos nesta segunda seção a questão específica da competitividade.

Perspectiva geral

A competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios. Segundo Coutinho e Ferraz (2002, p. 19-21), o desempenho competitivo de um sistema é condicionado por três conjuntos de fatores: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores internos à empresa (veja Figura 1).

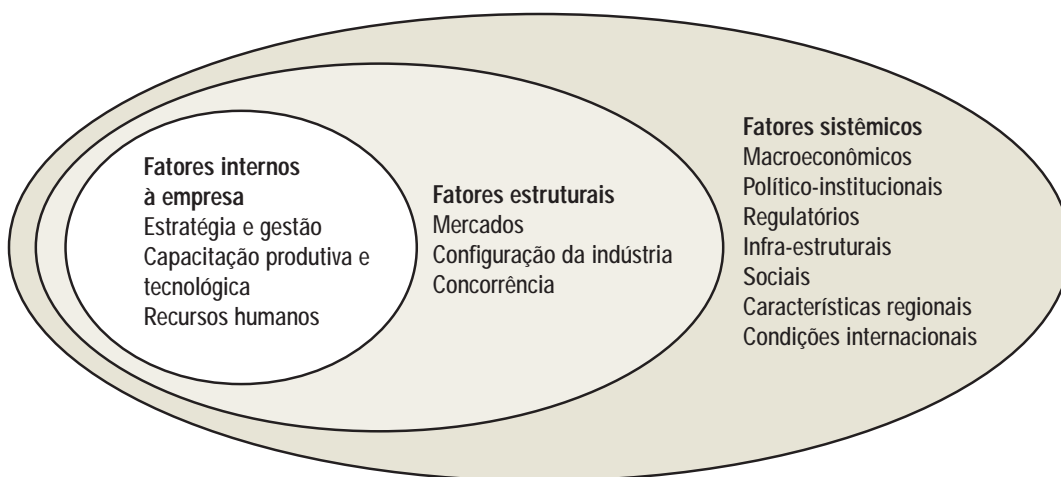
Os **fatores sistêmicos** são externos ao ambiente da empresa. Entretanto, podem afetar diretamente a configuração dos fatores estruturais e a capacidade competitiva da empresa. Entre eles, estão os fatores macroeconômicos (taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros); os fatores políticos e institucionais (políticas tributárias e tarifárias, regras para compras por parte do Estado e esquemas de suporte ao risco tecnológico); os fatores regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e de proteção ao consumidor); os fatores de infra-estrutura (disponibilidade, qualidade e custo da energia, transporte, telecomunicações e serviços tecnológicos); os fatores sociais (qualificação da mão de obra e legislação traba-

lhista e de seguridade social); os fatores relacionados à dimensão regional (distribuição espacial da produção) e os fatores internacionais (tendências em termos de comércio internacional, investimentos, relações com organismos internacionais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior).

Entre analistas e executivos locais, existe razoável consenso de que a condição geral de tais fatores no Brasil não favorece a competitividade das empresas. Significativamente, nos últimos anos foi cunhado e popularizado o termo “custo-Brasil”, que significa uma desvantagem de localização, devida principalmente à excessiva carga tributária. De forma ampliada, o “custo-Brasil” compreende muitos outros fatores que penalizam as empresas locais: as condições limitantes de transporte (ferrovias, rodovias e portos), a baixa qualificação da mão-de-obra, a instabilidade política e a escassez e alto custo do capital.

Os **fatores estruturais** referem-se ao setor no qual a empresa opera e são aqueles fatores que estão parcialmente sob sua influência. Incluem as características gerais dos mercados consumidores (distribuição geográfica, faixa de renda, grau de sofisticação, acesso ao mercado externo e custos de comercialização), a configuração geral da indústria na qual a empresa atua (grau de concentração, escalas de operação, qualidade dos insumos empregados, relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial, e condições da evolução tecnológica) e o modelo de concorrência, o sistema fiscal-tributário, a regulamentação das práticas

Figura 1 – Fatores determinantes da competitividade.



de importação e exportação, e a propriedade intelectual e dos meios de produção).

Em relação aos **fatores estruturais**, existe enorme variação e desigualdade entre os setores. No Brasil, convivem setores maduros e razoavelmente desenvolvidos, como papel e celulose e siderurgia, com setores pouco desenvolvidos, como a construção civil residencial. Nos setores menos desenvolvidos, problemas mais comuns são a reduzida articulação da cadeia de valores, o número excessivo de pequenas empresas e o baixo nível tecnológico.

Os **fatores internos à empresa** compreendem traços e condições que estão sob a esfera de decisão dos empresários ou executivos. Incluem as competências e recursos acumulados ao longo do tempo pela empresa, e que podem constituir algum tipo de vantagem competitiva ou comparativa em relação aos seus competidores, tais como: o domínio de uma certa tecnologia, a propriedade ou controle de certa capacidade de produção, a competência mercadológica e operacional de seus recursos humanos, a capacidade de atender os requisitos de qualidade e os desejos dos clientes e a articulação bem-sucedida de toda a cadeia de valores. Inclui também, de forma ampla, a competência em gestão, ou seja, a capacidade dos gestores de orquestrar de forma eficiente e eficaz todos os recursos, distinguindo-se dos concorrentes e gerando valor.

Em relação aos **fatores internos à empresa**, o quadro é também diverso. Poder-se-ia descrever o ambiente local por meio de um modelo centro-periferia, no qual o centro é dominado por grandes empresas, que detêm competências e tecnologia. Entretanto, à medida que se caminha para a periferia, encontram-se empresas cada vez menores, a enfrentar problemas básicos de escala, gestão e tecnologia. Finalmente, nos elos finais, constata-se a forte presença do trabalho informal (Wood, 2004). Mesmo nos elos centrais, as empresas locais apresentam lacunas de gestão.

O ambiente fechado e protegido no qual as empresas viveram por tanto tempo estimularam posturas de acomodação em relação a problemas de baixa eficiência e baixa eficácia. Os repetidos ciclos de turbulência, por sua vez, desestimularam práticas de planejamento e estratégia. Somem-se a isso alguns traços culturais desfavoráveis, tais como a alta distância de poder, a dependência e o paternalismo. O resultado é um ambiente gerencial onde falta espírito empreendedor, a comunicação é truncada, os processos são intrincados e as decisões são geralmente encaminhadas para instâncias posteriores e superiores.

Por outro lado, alguns estudos vêm demonstrando

que existem tanto grupos de empresas locais que replicam tais características, como outros que os superam e os negam (Nelson e Gopalan, 2003). De fato, empresas têm sido bem sucedidas ao tomar traços positivos como a flexibilidade, a agilidade, a valorização das relações pessoais e a capacidade de adaptação como base para seu modelo de gestão.

Índices de competitividade

Nos últimos anos, a criação de índices de competitividade parece ter se tornado uma ciência própria. Os maiores organismos multilaterais – por exemplo: a Unctad e o World Economic Forum – criaram seus índices. No Brasil, algumas instituições locais também desenvolveram seus modelos – por exemplo: a Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). Por trás de um conceito geral, cada uma dessas iniciativas utiliza uma composição diferente e um método distinto de coleta de dados. Com isso, cada índice deve ser visto dentro de um contexto diferente. Nesta subseção, em função do escopo do trabalho, apresentaremos os resultados do Brasil nos *rankings* mais conhecidos, destacando os pontos mais relevantes para a compreensão dessa posição.

O índice de **competitividade global** posiciona o Brasil na 44ª posição. Este índice compreende 259 critérios, incluindo a abertura da economia, o papel do governo, o desenvolvimento do mercado financeiro, a qualidade da infra-estrutura, tecnologia, a qualidade da gestão empresarial, instituições políticas e judiciais e a flexibilidade do mercado de trabalho (*The Economist*, 2005, p. 58).

No **ranking de crescimento da competitividade** de 2005, do World Economic Forum, o Brasil ocupa o 6º lugar entre 117 países. Este índice procura refletir o conceito de produtividade. Com isso, a competitividade é definida como o conjunto de fatores, políticas e instituições que definem a produtividade e o nível de prosperidade de uma economia. Uma economia mais competitiva é capaz de crescer mais rapidamente a médio e longo termos. Cabe notar que o índice é fortemente influenciado pela parte qualitativa da pesquisa, que se baseia na percepção de uma amostra de executivos e empresários locais. A modesta colocação do Brasil se deu em função de uma forte deterioração do índice que mede a qualidade das instituições públicas nacionais.

Observando-se os componentes individuais do índice, constata-se que o Brasil é o 32º país em sofisticação das práticas operacionais e estratégias empresariais (um resultado relativamente bom), porém coloca-se em 5º lugar em tecnologia, 70º lugar em instituições públicas

e 79º lugar em ambiente macroeconômico. Suas piores colocações referem-se a tópicos relacionados a governo: o Brasil é o 111º em termos de uso efetivo de gastos públicos, 115º pelo critério de *spreads* bancários praticados e o último colocado em extensão e efeitos da tributação e em eficiência do sistema tributário.

Um índice similar, denominado **índice de competitividade das nações**, foi criado pela Fiesp. Em sua última edição, que tomou como base o ano de 2003, o Brasil ficou em 39º lugar entre 43 países (Coelho, 2005). Tomase competitividade como a capacidade de um país de criar condições para que as empresas produzam o maior bem-estar possível para seus cidadãos e para que o façam crescer ao longo do tempo em relação ao bem-estar dos cidadãos de outros países.

O estudo que acompanhou a divulgação do índice conclui que, apesar do bom desempenho em termos de exportação (inclusive de produtos de alto valor agregado) e tecnologia (com aumento dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e aumento do número de patentes), o crescimento da competitividade continua enfrentando como barreiras dois fatores, capital e governo, com destaque para as taxas de juros, o *spread* bancário e a carga tributária. No Brasil, a escassez e o alto custo do crédito restringem os investimentos.

Outros índices diretamente relacionados aos negócios e à competitividade são igualmente desfavoráveis ao país. No **índice do ambiente de negócios**, o Brasil encontra-se somente na 36ª posição (*The Economist*, 2005, p. 58). O país é o 29º em percentual de gastos de pesquisa e desenvolvimento sobre o PIB, e um gerador incipiente de patentes, até mesmo em relação aos seus gastos de pesquisa e desenvolvimento (veja Brito Cruz, 2003).

Por sua vez, o **índice de capacidade de inovação** da Unctad – United Nations Conference on Trade and Development – posiciona o Brasil em 64º lugar entre 117 países. O índice reflete essencialmente o nível de escolaridade e o grau de desenvolvimento de conhecimento no país (Unctad, 2005, p. 113-114).

Tomados em conjunto, tais índices situam o país em um grupo intermediário de nações, a uma distância considerável dos países desenvolvidos e também com uma lacuna importante em relação aos países em desenvolvimento mais bem-sucedidos. Uma análise geral também leva a deduzir que os problemas mais críticos envolvem um trabalho sustentado sobre os fatores sistêmicos e os fatores estruturais, mencionados na seção interior. Do ponto de vista das empresas, tal contexto leva a buscar soluções de contorno e adotar estratégias que mitiguem as desvantagens relativas de localização.

COMPETITIVIDADE: A DIMENSÃO ESTRUTURAL

Após considerarmos uma visão mais geral da questão da competitividade, analisaremos, nesta seção, a mesma questão no nível das indústrias. Tomaremos um estudo amplo sobre a produtividade da mão-de-obra como referência para analisar o caso brasileiro.

Produtividade da mão-de-obra

Em continuidade a uma série de estudos análogos desenvolvidos em outros países, o Instituto McKinsey (2000) realizou, na segunda metade dos anos 1990, um estudo sobre a produtividade da mão-de-obra em diversos setores industriais brasileiros. Cada setor foi comparado com seu equivalente nos Estados Unidos. Esse país foi escolhido como referência pelo porte de sua economia e pela homogeneidade da produtividade do trabalho entre seus diferentes indústrias.

O trabalho constatou uma grande variação nos índices de produtividade do trabalho entre indústrias, ao que se poderia acrescentar uma grande variação dentro de cada indústria. Ambas as variações refletindo a diversidade e heterogeneidade do país. Tomando-se a média geral dos setores estudados, tem-se que a produtividade do trabalho no Brasil é apenas 27% da produtividade do trabalho nos Estados Unidos. O estudo, de caráter predominantemente micro, compreendeu a investigação das práticas de gestão locais, ou seja, como os insumos são comprados, como os processos-chave de operação são conduzidos e como se realizam a venda e a distribuição.

Dos resultados conclui-se que, apesar de a distância entre a produtividade do trabalho brasileira e a estadunidense ser grande, ela pode ser vencida, e a evolução pode ocorrer em grande medida pela adoção de práticas mais modernas de gestão. Ou seja, nos estudos caso realizados, “ficou comprovado que a maior parte da diferença de desempenho entre o Brasil e os Estados Unidos é explicada pela organização pouco eficiente das funções e tarefas dentro das empresas” (Instituto McKinsey, 2000, p. 18).

Outra parte considerável da lacuna pode ser tratada pelas empresas: “Um terço da diferença tem a ver com as relações com fornecedores, *mix* de produtos e escala que não estão totalmente sob controle das empresas, mas naquelas que elas exercem influência” (Instituto McKinsey, 2000, p. 236). O foco de atenção deve, portanto, concentrar-se sobre a atividade gerencial, a qual está sob o controle direto ou indireto das empresas.

Segundo estimativas dos autores, nas montadoras de automóveis, a produtividade poderia ser dobrada

com mudanças de *lay-out*, redução de estoques, melhor controle da qualidade e aumento da automação. Na construção civil residencial, um salto de produtividade poderia ser obtido com a reformulação da cadeia de valores e o emprego maciço de estruturas pré-fabricadas. Nos bancos de varejo, ganhos consideráveis poderiam ser obtidos pela indução à mudança dos hábitos de pagamento dos clientes e pelo desenvolvimento dos serviços de créditos.

Deve-se ressaltar que a origem das “melhores práticas”, as quais deveriam ser adotadas de forma maciça, não está necessariamente nos Estados Unidos nem em outros países desenvolvidos, mas no próprio Brasil. Muitas empresas brasileiras já alcançaram altos padrões de produtividade. Por exemplo, um dos bancos compreendidos pelo estudo revelou uma produtividade 20% acima da média estadunidense, se descontado o efeito dos hábitos de uso do banco pelos clientes brasileiros. O mesmo se verificou com empresas do setor de alimentos processados. Em suma, muitas empresas locais já demonstram que é possível ter altos índices de produtividade, apesar de algumas condições conjunturais e estruturais desfavoráveis.

Passados alguns anos desde a publicação do estudo, há evidências pontuais de que muitas empresas seguiram os caminhos indicados. Durante a primeira metade dos anos 2000, continuam sendo notáveis os esforços para a modernização dos modelos de gestão. O início da década foi marcado por algumas tendências fortes: terceirização das atividades não essenciais, investimentos em tecnologia de informação e continuidade dos esforços para a redução de custos.

Entre os setores originalmente estudados pelo Instituto McKinsey, pode-se especular que houve progresso, porém de forma heterogênea. A cadeia automobilística, por exemplo, recebeu fortes investimentos em produtos (vários deles desenvolvidos localmente) e automação de processos (com a inauguração de novas plantas industriais). Foram também notáveis as mudanças introduzidas na ordenação da cadeia de valores, com destaque para o sistema de consórcio modular (inaugurado com a fábrica de caminhões da Volkswagen) e formas derivadas. Com as mudanças, o Brasil consolidou seu papel de líder regional e de exportador de modelos mais simples. A produção atual situa-se na casa de mais de 2 milhões de veículos por ano, existindo ainda capacidade ociosa. Outras indústrias não experimentaram o mesmo grau de modernização. As iniciativas de “industrialização”, embora tenham avançado em alguns outros nichos, não atingiram a corrente principal.

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: ESTRATÉGIA E GESTÃO

Como vimos anteriormente, as reações das empresas brasileiras em relação às mudanças ocorridas na década de 1990 foram variadas em extensão e profundidade. Nesta seção, retomaremos a evolução histórica e mostraremos como se segmenta hoje o parque industrial brasileiro. Em seguida, veremos como empresas brasileiras de sucesso conseguiram contornar algumas condições desfavoráveis e ter sucesso de forma consistente.

O choque da mudança e uma tipologia de empresas

Analisando as mudanças na indústria brasileira a partir de uma perspectiva histórica, De Negri, Salerno e Castro (2005) argumentam que a indústria brasileira “ganhou musculatura” com a política anterior à abertura, de substituição de importações. A proteção ao mercado, os subsídios e outras vantagens criaram um parque industrial forte e abrangente.

Entretanto, diferentemente de alguns outros países em desenvolvimento, o processo foi voltado para o desenvolvimento do mercado interno, e não para a criação de empresas competitivas no mercado externo. Com isso, as demandas surgidas nos anos 1990 se depararam com uma mentalidade empresarial insular, caracterizada pela acomodação ao regime de mercado controlado, viciado em repassar seus custos para seus preços, expediente facilitado pelas altas taxas de inflação que mascaravam a realidade de preços e custos. Pouca atenção também foi dada à inovação em suas várias dimensões: produtos, serviços, processos e gestão.

A resposta se deu, inicialmente, por uma fase de ajuste caracterizada pela implantação de programas de racionalização de quadros, de investimentos em automação e informatização, e por tentativas de modernização geral da gestão. Um segundo momento foi marcado pela busca da maior competitividade, com investimentos em desenvolvimento de produtos e serviços, e foco na inovação.

De Negri, Salerno e Castro (2005, p. 7-9) classificam as empresas brasileiras, em termos de estratégias competitivas, em três grupos:

- Primeiro, empresas que inovam e diferenciam produtos: são as firmas voltadas para a inovação e que compõem o segmento mais competitivo e dinâmico da economia. Compõem tal grupo 1.199 empresas (3,2% do total), a responder por 26% do faturamento e 13% do emprego. A média de faturamento deste grupo é de US\$ 74,3 milhões.
- Segundo, empresas especializadas em produtos p...

dronizados: são as firmas voltadas para a redução de custos e para a excelência operacional, com poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e para o fortalecimento das marcas. Compõem tal grupo 15.311 empresas (21% do total), a responder por 63% do faturamento e 49% do emprego. A média de faturamento deste grupo é de US\$ 14,1 milhões.

- Terceiro, empresas de baixa produtividade, com pouca diferenciação de produtos: são firmas totalmente voltadas para o mercado interno, pouco eficientes e focadas em mercados menos competitivos. Compõem tal grupo 55.495 empresas (77% do total), a responder por 12% do faturamento e 38% do emprego. A média de faturamento deste grupo é de US\$ 0,7 milhões.

As exportações brasileiras são concentradas em *commodities* primárias (De Negri, 2005, p. 85). Isso se explica pela história do desenvolvimento econômico e empresarial do país, e pela abundância de recursos naturais e de mão-de-obra. Por outro lado, o país é pouco competitivo em segmentos de maior intensidade tecnológica. Com isso, as empresas locais mais inovadoras que se orientam para o mercado externo baseiam seu modelo de negócio na complementaridade com o exterior. A Embraer, por exemplo, além de grande exportadora, é também uma grande importadora.

De Negri (2005) advoga que as empresas brasileiras são capazes de exportar produtos de alta e média intensidade tecnológica, não apenas para outros países da América Latina, mas também para mercados mais desenvolvidos e competitivos. Entretanto, no que se refere aos produtos de alta intensidade tecnológica, tal condição fundamenta-se na capacidade de inovação em processos e na complementaridade com o exterior para fazer frente à necessidade de inovação em produto.

De Negri, Salerno e Castro (2005) lembram que há um razoável consenso de que o esforço de inovação das empresas brasileiras está ainda aquém do necessário para uma inserção internacional bem-sucedida. Curiosamente o amplo estudo de campo realizado pelos autores revelou que as empresas brasileiras vêm se esforçando mais para inovar, mais até do que as empresas de capital estrangeiro instaladas no Brasil. E há um grupo em crescimento de empresas brasileiras que está desenvolvendo um comportamento proativo, com forte ênfase na inovação tecnológica e na diferenciação de produto.

Casos exemplares

Os estudos de gestão, especialmente os trabalhos voltados para o público gerencial, costumam caracterizar-se por um

forte fascínio com casos de sucesso. Os pesquisadores costumam se debruçar sobre estas “firmas espetaculares” costumam tentar extrair delas princípios e regras que possam ser seguidos por outras empresas, em outras indústrias e em outros países. Infelizmente, o sucesso empresarial é, muitas vezes, algo efêmero e difícil de captar. Assim, é com reservas que devemos examinar os casos que se seguem. Certamente, trata-se de empresas diferenciadas, que conseguiram prosperar em um ambiente turbulento. E como demonstraram os pesquisadores, acabaram por suplantando seus concorrentes diretos por boa margem. Por isso, não se podem negar seus méritos. Apesar do sucesso, não se pode deixar de considerar alguns desafios e dificuldades que se delineiam no futuro.

O estudo em questão (Sull e Escobari, 2004) envolveu a análise de dez empresas brasileiras. Os autores partiram de uma lista de 700 empresas de capital aberto e fechadas. Em sucessivas fases de triagem, consideraram o desempenho financeiro ao longo de uma década, indicações de *experts* e uma análise detalhada das respectivas operações em relação a concorrentes locais e estrangeiros. Outro critério de escolha foi a competitividade das empresas em um mercado global, avaliada em função da capacidade de exportar ou de superar empresas multinacionais presentes no Brasil.

As dez empresas escolhidas foram, então, analisadas mais profundamente a partir da apreciação de dados secundários, do estudo de documentos corporativos, da análise de indicadores financeiros, de artigos publicados na imprensa local e internacional, e de entrevistas com presidentes, executivos, diretores e investidores. Pode-se afirmar que, por variedade de setores e de características, elas constituíram uma seleção representativa do melhor que o Brasil pode fazer em termos de construção de empresas competitivas.

A principal conclusão do trabalho é que as empresas brasileiras desenvolveram uma competência especial para lidar com as turbulências ambientais, tornando-se aptas a criar valor mesmo em condições desfavoráveis. Cabe ressaltar que, no caso brasileiro, as turbulências não se devem aos movimentos dos concorrentes e rupturas tecnológicas, como é comum no mercado global de produtos de alta tecnologia. No Brasil, as turbulências se devem primordialmente à instabilidade macroeconômica, que por muito tempo caracterizaram o país, e às crises cíclicas que afetam a atividade empresarial. Com o passar do tempo, criou-se no país uma cultura empresarial de curto prazo, aversa ao planejamento de longo prazo. Diante das dificuldades para projetar o futuro, muitas empresas se resignaram a viver o presente e apenas trabalhar para sobreviver à próxima crise.

Ambientes turbulentos colocam em cheque os recursos ou vantagens situacionais das empresas, mas também geram riscos e oportunidades. O estudo de Sull e Escobari leva a crer que nem todas as empresas brasileiras responderam de forma fatalista a tal contexto. Algumas delas, justamente as empresas de maior sucesso, assumiram posturas mais voluntaristas, e procuraram explorar tal contexto de forma favorável. Segundo os autores, tais empresas souberam identificar e explorar oportunidades e lidar de forma proativa com ameaças. Para dar sustentação e possibilitar tais movimentos, elas construíram organizações flexíveis e aprenderam a alocar recursos financeiros e humanos de acordo com a condição do momento. Além disso, essas empresas parecem ter aprendido a responder aos ritmos das mudanças e a usar os intervalos entre crises para preparação, embora não pudessem prever exatamente quando outra mudança ou crise pudesse ocorrer, e nem mesmo que tipo de crise poderia ser.

Elas aprenderam a criar valor de três maneiras: primeiro, erguendo e mantendo posições vantajosas, como a Votorantin, que estabeleceu um forte domínio sobre o mercado de cimento do estado de São Paulo, o mais desenvolvido e rico do país; segundo, construindo e impulsionando recursos valiosos, como a Aracruz, com acesso a condições de reflorestamento mais vantajosas que seus concorrentes internacionais; e terceiro, aproveitando oportunidades mais rapidamente do que seus rivais, como a Natura, com sua linha de produtos “ambientalmente amigáveis”.

A primeira característica importante para fazer negócios em ambientes turbulentos como o brasileiro é a *capacidade de reação a mudanças*. Certas empresas, especialmente aquelas mais antigas e de grande porte, experimentam forte inércia organizacional. Em ambientes que passam por rupturas com frequência, é preciso vencer a inércia e agir com presteza diante de mudanças inesperadas. Quando o Plano Real conseguiu reduzir drasticamente a inflação, muitas empresas que ganhavam mais com as aplicações financeiras do dinheiro do que com sua operação, especialmente os bancos, viram repentinamente secar suas fontes de lucro. Muitas delas acumularam prejuízos e demoraram a se recuperar. Outras foram ágeis e saíram à frente das concorrentes.

A segunda característica importante é o *oportunismo estratégico*. Ao mesmo tempo em que as turbulências geram ameaças, também criam oportunidades de negócios. O Banco Itaú pode ser citado como um exemplo da capacidade de identificar e aproveitar oportunidades. Durante a década de 1990, o banco aproveitou decididamente o processo de privatização dos bancos estaduais e expandiu sua operação.

A terceira característica relevante é a *espera ativa*, que consiste em manter a organização em situação de constante alerta, para poder antecipar ou reagir rapidamente a mudanças. Tal condição deve ser complementada com a definição de um *esforço principal*. A definição de um esforço principal provê foco e catalisa recursos para a realização. Um exemplo de esforço principal foi a definição pela Embraer, de total prioridade para o desenvolvimento de seu jato regional EJR 145, em detrimento de vários outros projetos.

A quarta característica é a exigência de manter determinado nível de *recursos inativos*. Em países desenvolvidos, o custo e a disponibilidade de capital são previsíveis. No Brasil, tal condição não se observa. Em muitas situações de mudanças, empresas que mantinham um estoque inativo de capital puderam contornar situações de crise enquanto suas concorrentes enfrentavam situações de insolvência ou de falência. Na crise que se seguiu ao ataque terrorista aos Estados Unidos em 2001, por exemplo, a Embraer viu seus pedidos caírem abruptamente. Se a empresa não tivesse recursos financeiros disponíveis e não tivesse feito ajustes drásticos, provavelmente teria dificuldade para sobreviver.

A quinta característica é a prática do *monitoramento ambiental*. Acompanhar a evolução dos mercados de atuação e as ações dos concorrentes tornou-se uma prática de bom senso para qualquer empresa em qualquer parte do mundo. Porém, tal prática é ainda mais importante em ambientes turbulentos. Além das dimensões citadas, a percepção de um ambiente como o brasileiro é fundamental acompanhar as tendências políticas e econômicas. No Brasil, em diversos momentos, a sobrevivência da empresa ou sua saúde financeira foi definida pela utilização preventiva de instrumentos financeiros para proteção contra variações de câmbio ou dos preços de *commodities*.

A sexta característica é a *excelência operacional*. Essa condição implica custos mais competitivos e aumenta a capacidade da empresa responder a choques. Constituída dessa forma, um verdadeiro escudo contra os impactos negativos das turbulências. Durante os anos que antecederam a aquisição da cervejaria Antarctica pela cervejaria Brahma (e a formação da AmBev), a Brahma sistematicamente implantou medidas de otimização e racionalização de sua base operacional. A Antarctica procurou seguir os passos da rival, porém com uma defasagem e com investimentos mais modestos, fazendo com que os resultados das duas empresas ficassem cada vez mais distantes.

A sétima característica é a *flexibilidade estrutural*, que se traduz pela capacidade de alocar recursos de acordo com as necessidades do momento. Na empresa de projetos Promot

por exemplo, a adoção de um modelo de organização em rede, que minimiza o quadro de funcionários e utiliza parceiros e alianças estratégicas, permite à empresa se adaptar com mais facilidade às oscilações ambientais.

A oitava característica é a *gestão de riscos*. Turbulências econômicas podem alterar bruscamente a capacidade dos clientes de honrar seus pagamentos e elevar as taxas de inadimplência. A condição de risco inerente ao ambiente também favorece a existência de conglomerados. Tidos como destruidores de valor na maior parte do mundo, pela dificuldade de estabelecer foco estratégico e coerência de ações, no Brasil, alguns conglomerados têm sido bem sucedidos. A Votorantin, por exemplo, tem gerenciado seu portfólio de negócios e de participações de forma a mitigar os riscos que possam eventualmente atingir uma de suas atividades. A Camargo Correa, cuja origem foi uma empresa de construção pesada, focada especialmente em grandes obras de infra-estrutura, ampliou seu portfólio e hoje possui atividades na área de concessões rodoviárias, indústria de vestuário e calçados, e energia.

Modelo de condução de empresas

Quais seriam, em vista do exposto, as características essenciais das empresas bem sucedidas no ambiente brasileiro? A Figura 2 procura sumarizar tais traços. Essas características foram agrupadas em quatro dimensões padrão: primeiro, o modelo de negócio, que compreende o direcionamento da empresa e todos os componentes do processo estratégico; segundo, o modelo de organização, que compreende a arquitetura organizacional e a forma como a empresa distribui papéis; terceiro, o modelo de gestão, que compreende as principais práticas e proces-

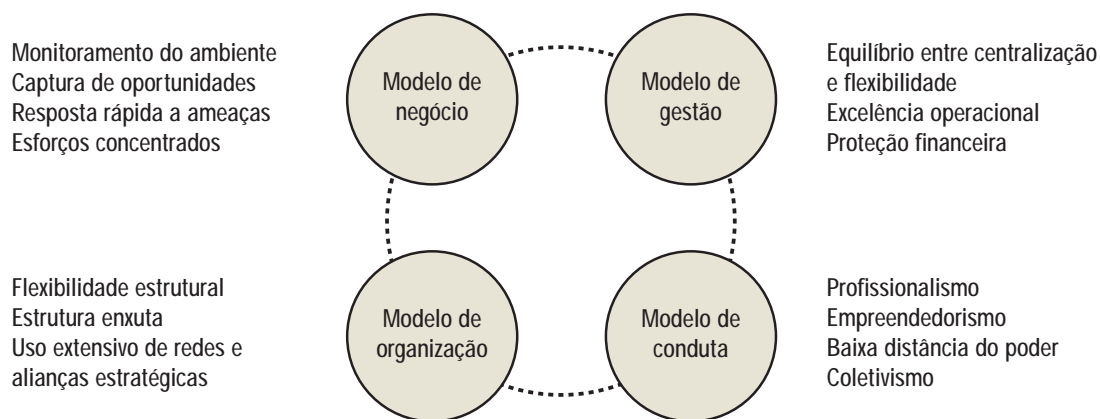
sos que definem como, de fato, a organização funciona; e quarto, o modelo de conduta, relacionado à cultura da empresa, que compreende os principais traços do estilo gerencial e do “jeito de ser” da organização.

Desafios e caminhos da competitividade

Neste ponto do trabalho, cabe colocar uma questão-chave: as empresas brasileiras podem se tornar competitivas em um cenário global? Acreditamos que a resposta mais equilibrada é “sim, em termos”. Sim, porque já existe um número representativo de empresas brasileiras que competem com sucesso contra empresas no mercado local há muitos anos, em alguns casos, no mercado internacional. Tais empresas souberam fazer uso das vantagens de localização, desenvolveram bons modelos de negócios e aprenderam a competir em ambientes abertos. Em termos, porque os dados objetivos mostram fortes lacunas nas condições de competitividade do país e uma distância considerável entre o porte das transnacionais brasileiras e o porte das transnacionais baseadas em países desenvolvidos ou multinacionais baseadas em países em desenvolvimento na Ásia.

Entre todos os casos mencionados no artigo, o caso mais excepcional provavelmente é da Embraer. Seu sucesso em uma indústria global de alta tecnologia pode ser entendido como fruto de um esforço de longo prazo fundamentado em uma forte cultura organizacional, erros quase fatais e acertos vitais em relação ao desenvolvimento de novos produtos e uma ajuda providencial do destino (Avrichir e Caldas, 2005). A Embraer soube contornar as diversas barreiras internas e construir um caso, até o momento, exemplar.

Figura 2 – Modelo de condução de empresas.



De fato, os desafios são apreciáveis em relação aos fatores sistêmicos, aos fatores estruturais e aos fatores empresariais. As condições macroeconômicas vigentes na metade da década de 2000 são mais estáveis e favoráveis do que aquelas experimentadas em períodos recentes anteriores. Ainda assim, tópicos como disponibilidade e custo do capital, sistema de tributação e fragilidade das políticas industrial, comercial e de tecnologia continuam representando desvantagens de localização. A literatura disponível sobre tais temas é rica em diagnósticos e sugestões. Os caminhos de implementação, entretanto, apenas agora começam a ser trilhados. E, ainda assim, de forma trôpega e sujeita às interferências políticas.

O Brasil não é para iniciantes, reza a frase popular. Tal complexidade pode fazer vítimas tanto entre locais quanto entre estrangeiros. Construir empresas verdadeiramente competitivas no Brasil significa aprender a movimentar-se por um labirinto de condições desfavoráveis e instáveis. Resta saber se os que aprenderam a se movimentar com sucesso neste peculiar ambiente de fato desenvolveram competências diferenciadoras, que poderão constituir fontes de vantagem competitiva, ou terão sofrido, ao contrário, um “adestramento” negativo, a inibir a adoção de perspectivas mais efetivas de gestão.

COMENTÁRIOS FINAIS

Por sua característica de ensaio, pretendendo propiciar uma visão geral da questão da competitividade, este estudo foi desenvolvido com base em uma literatura variada, compreendendo diferentes campos de conhecimento. A opção pela amplitude provavelmente resultou em um risco de superficialidade, o que constitui uma primeira fraqueza do estudo. Uma segunda limitação refere-se às definições de competitividade adotadas. Cabe notar que o conceito admite múltiplas definições e abordagens. É, por isso, objetivo de polêmica, tornando qualquer opção objeto de controvérsia. Outro ponto de atenção refere-se ao modelo proposto na Figura 3. Tal modelo foi parcialmente baseado no estudo de Sull e Escobari (2004), porém reflete também a visão dos autores, que atuaram por mais de dez anos em processos de mudança organizacional em empresas locais. Tal proposição deve, portanto, ser vista com reservas, por seu caráter especulativo, próprio a um ensaio, porém não relacionada a um procedimento científico de *grounded research*.

Em relação a futuras pesquisas, diversas trilhas poderiam ser exploradas, de forma a responder às lacunas do presente trabalho e fazer avançar o conhecimento no cam-

po. Em primeiro lugar, poderiam ser realizados estudos quantitativos de forma a melhor compreender a influência relativa dos diferentes fatores ambientais sobre a competitividade das empresas. Em segundo lugar, poderiam ser estimulados estudos de caso em profundidade sobre empresas locais, de forma a compreender como elas respondem aos desafios do mercado e às restrições ambientais. Em terceiro lugar, poderia ser realizado um esforço mais sistemático para desenvolver um modelo de condução de empresas em ambientes de transição.

Esperamos, com este ensaio, estimular colegas da área de estudos organizacionais e outros campos a continuarem pesquisar o tema da competitividade. Embora haja vasta literatura internacional e diversas referências locais sobre o tema, o trajeto realizado pelos autores revela que ainda há muito a desenvolver em termos de conhecimento aplicado à realidade local.

REFERÊNCIAS

- AMERICA ECONOMIA. *Ranking multinacionais*, n. 303-304, Edição Brasil, p. 121, 2005.
- AVRICHIR, I.; CALDAS, M. P. Competitividade nas alturas. *GV-executivo*, v. 4, n. 3, p. 46-51, 2005.
- CALÁS, M. B.; ARIAS, M. E. Compreendendo as organizações latino-americanas: transformação ou hibridização? In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- COELHO, J. R. R. Índice Fiesp de Competitividade das Nações (IC-Fiesp). São Paulo: Fiesp, 2005.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 4ª ed. Campinas: Papirus Editora, 2002.
- CRUZ, C. H. B. A pesquisa que o país precisa. *GV-executivo*, v. 2, n. 1, p. 16-26, 2003.
- DE NEGRI, J. A. Padrões tecnológicos e de comércio exterior das firmas brasileiras. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*. Brasília: Ipea, 2005.
- DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S.; CASTRO, A. B. Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*. Brasília: Ipea, 2005.
- DUNNING, J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. England: Addison-Wesley, 1993.
- FINANCIAL TIMES. Global 500-2005. Disponível em: <http://spc.ft.com/spdocs/global500_2005.pdf>. Acesso em: 29 set. 2005.



ARTIGOS • EMPRESAS BRASILEIRAS E O DESAFIO DA COMPETITIVIDADE

FISHLOW, A. Brazil and economic realities. *Daedalus*, v. 2, n. 129, p. 339-358, 2000.

INSTITUTO MCKINSEY. Produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

LÓPEZ, A. El caso brasileño. In: CHUDNOVSKY, D.; KOSACOFF, B.; LÓPEZ, A. *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

LOPEZ-CLAROS, A.; PORTER, M. E.; SCHWAB, K. *The Global Competitiveness Report 2005-2006: Policies Underpinning Competitiveness*. World Economic Forum / Palgrave Macmillan, 2005.

LUSSIEU DA SILVA, M. A inserção internacional das grandes empresas nacionais. In: LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. (Orgs.). *Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil*. São Paulo: Unesp, 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). Apresentação em PowerPoint. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/balanca/balComBrasileira/semanal/verCompacta2004.ppt>>. Acesso em 29 set. 2005.

NAKANO, Y. As multinacionais brasileiras e o desenvolvimento sustentável. *Conjuntura Econômica*, v. 59, n. 1, p. 11-12, 2005.

NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, v. 24, n. 7, p. 1115-1151, 2003.

SACHS, J. D.; PORTER, M. E.; SHWAB, K. *The Global Competitiveness Report 2001-2002*. World Economic Forum / Oxford University Press, 2002.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. *Sucesso made in Brazil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

THE ECONOMIST. *Pocket World in Figures – 2005 Edition*. London: Economist / Profile Books, 2005.

UNCTAD. *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers Acquisitions and Development*. New York and Geneva: United Nations, 2000.

UNCTAD. *World Investment Report United Nations. 2005 Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York and Geneva: United Nations, 2005.

WOOD JR., T. Configuraciones organizacionales en Brasil: transiciones, rupturas y hibridismo. Trabalho apresentado no colóquio "El Análisis de las Organizaciones y la Gestión Estratégica – Perspectivas Latinas". Zacatecas, México, 2000.

WOOD JR., T. Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones y hibridismo. *Revista Latinoamericana de Administración*, v. 33, p. 68-80, 2004.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Adopting imported managerial expertise in developing countries: the Brazilian experience. *The Academy of Management Executive*, v. 16, n. 2, p. 18-32, 2002.

Artigo recebido em 04.12.2005. Aprovado em 05.01.2007.

Thomaz Wood Jr.

Professor Titular da FGV-EAESP

Interesses de pesquisa nas áreas de fenômeno das organizações de simbolismo intensivo, indústrias criativas e internacionalização de empresas.

E-mail: thomaz.wood@fgv.br

Endereço: Avenida Nove de Julho, 2029, São Paulo – SP, 01313-902.

Miguel P. Caldas

Professor da FGV-EAESP

Interesses de pesquisa nas áreas de gestão internacional e intercultural, internacionalização de empresas e mudança organizacional

E-mail: mpcaldas@hotmail.com

Endereço: Avenida Nove de Julho, 2029, São Paulo – SP, 01313-902.

