

# Da Mundialização à Globalização

Vítor Magriço\*

*Resumo:* Discute-se o processo de globalização por comparação com os processos de mundialização, internacionalização e multinacionalização. Apresenta-se a globalização como um resultado da reacção das empresas à alteração das bases concorrenciais provocada pela liberalização e pela revolução tecnológica da informação e da comunicação. Defende-se que a globalização corresponde uma nova forma de organização do sistema económico capitalista a nível mundial: a organização em rede.

*Palavras-chaves:* mundialização, globalização, internacionalização, multinacionalização, alianças, empresas.

## Introdução

A economia mundial atravessa um período de transformações profundas, talvez sem precedentes, descritas com maior ou menor detalhe nos trabalhos de um conjunto bastante significativo de autores<sup>1</sup>. Ela não está estabilizada nos seus fundamentos nem na sua configuração.

Sendo certo que é prematuro julgar a extensão e as consequências das alterações em curso, tanto mais que elas estão a acontecer no meio de outras tantas continuidades, não há dúvida que, nas últimas duas décadas, se tem assistido a

---

\* Professor Auxiliar do ISEG/UTL. Investigador do CEDIN.

uma grande intensificação da interdependência das economias nacionais, a qual tende a ser considerada como um fenómeno irreversível.

Embora possa ser errado decretar a morte definitiva dos capitalismos nacionais, estes deixaram de ser as únicas formas coerentes de organização das actividades económicas. O mundo está a tornar-se um “meta-espaço”, isto é, um espaço que interliga todos os sub-espaços mundiais, ou, pelo menos, os mais importantes. Tudo indica que o desenvolvimento económico futuro se deverá apoiar cada vez mais fortemente na interligação entre agentes, numa base de competição talvez mais acentuada do que no passado, mas também de cooperação.

Este fenómeno explica em larga medida por que é que actualmente se fala e escreve tanto sobre mundialização, internacionalização, multinacionalização e, sobretudo, globalização. Quatro conceitos distintos, embora interrelacionados, cujos conteúdos necessitam de precisão para que a difusão do seu emprego não se faça acompanhar por uma diluição da sua substância e para que nos debates a imaginação e a antecipação não se sobreponham à compreensão dos respectivos processos. Ou seja, para que a discussão, frequentemente assente em postulados que parecem não poder ser postos em causa, não se centre apenas em estratégias e modelos de organização úteis às empresas para enfrentar a concorrência.

Neste documento, defende-se que a mundialização e a globalização são dois processos distintos: o primeiro tem a ver com a abrangência geográfica de um sistema económico particular, enquanto que o segundo significa uma alteração da organização desse mesmo sistema económico à escala mundial.

As empresas são apresentadas como agentes dinamizadores destes dois processos. No caso particular da globalização, a alteração das condições concorrenciais a que estavam habituadas, em resultado do processo de liberalização e do desenvolvimento de uma revolução tecnológica com

---

<sup>1</sup> Ex: Cantwell (1989), Chandler (1986), Chesnais (1988b), Dunning (1997), Franko (1989), UNCTC

características específicas, leva-as a adoptar novos modelos de organização, interna e externa. Em particular, defende-se que o estabelecimento de alianças tem constituído uma opção adequada para enfrentar a concorrência no quadro de um novo contexto de organização das actividades económicas à escala mundial, isto é, na era da globalização.

O documento está organizado como se segue: no Ponto 1, apresentam-se os conceitos de mundialização, internacionalização e multinacionalização; no Ponto 2, é apresentado o conceito de globalização; no Ponto 3, são apresentadas quatro componentes do processo de globalização (a globalização científico-tecnológica, a globalização da procura, a globalização da produção e a globalização financeira; no Ponto 4, discute-se o que é uma empresa global e como surgem as empresas globais.

## **1. Mundialização, internacionalização e multinacionalização**

A mundialização é o processo através do qual um qualquer sistema económico tende a abarcar, na sua lógica de funcionamento, todos os espaços geográficos [Murteira (1995), pág. 62].

Como argumenta Dollfus [(1997), pág. 12], “[s]i d’aventure, dans les années cinquante, les économies administrées des régimes communistes s’étaient étendues à la planète, les modalités de la mondialisation auraient vécu dans le cadre d’une autre mondialisation, mais d’une mondialisation quand même!” No entanto, como defende Murteira [(1995), pág. 62], a sistema económico capitalista constitui a forma mais completa de mundialização de um sistema económico.

Actualmente, é difícil encontrar territórios nacionais que, em maior ou menor grau, não estejam sujeitos às regras de funcionamento deste sistema<sup>2</sup>.

Assim, falar de mundialização significa falar da expansão do capitalismo sobre o conjunto do espaço mundial [Adda (1996), pág. 5], ou seja, a mundialização significa um alargamento espacial duma forma específica de organização das actividades económicas. Trata-se, portanto, de um processo que tem essencialmente uma natureza geográfica, que não tem que significar necessariamente uma abertura das fronteiras nacionais mas que tem sido fortemente acompanhado e impulsionado por essa abertura.

Segundo uns, a mundialização do sistema económico capitalista teria começado há mais de mil anos, no Mediterrâneo; segundo outros, na época das Grandes Descobertas; na opinião de outros ainda, apenas no final do século XIX. Em todo o caso, trata-se de um processo que constitui uma tendência longa do próprio sistema.

Basicamente, o processo de mundialização do sistema capitalista tem sido impulsionado pelas empresas que reagem em cada momento de acordo com as condições envolventes. Entre estas condições, importam, sobretudo, as que determinam as estratégias a seguir para sobreviver à concorrência, ou seja, as que determinam as bases concorrenciais. É essa reacção, em conjunto com os resultados que dela derivam, que determina, em cada momento, a dinâmica do processo de mundialização do sistema capitalista. Em particular, são conhecidas duas reacções típicas com consequências importantes sobre este processo: a internacionalização e a multinacionalização.

---

<sup>2</sup> Pode, no entanto, questionar-se a existência de um único sistema capitalista. Segundo Appelbaum *et al* (1995), pág. 3, “[t]he world economy is an amalgam of different forms of capitalism”. Esta é, porém, uma questão que não cabe discutir aqui.

A internacionalização consiste em aceder aos mercados externos através do comércio externo em resultado da alteração das bases concorrenciais das empresas nacionais provocada pela política comercial dos governos nacionais.

Apesar de alguns episódios de protecção, a tendência histórica tem actuado no sentido duma intensificação do processo de abertura das fronteiras nacionais à entrada de mercadorias produzidas no exterior. Esta abertura tem-se feito, nomeadamente, através da diminuição dos direitos aduaneiros no quadro institucional das negociações no âmbito do GATT/OMC.

Para as empresas nacionais, a diminuição dos direitos aduaneiros tem significado uma alteração das suas bases concorrenciais em relação a contextos anteriores de forte protecção dos mercados domésticos. Como reacção, elas também se sentem obrigadas a definir e a empreender estratégias que as levam a procurar mercados externos, isto é, que as levam a internacionalizar-se pela via do comércio, mantendo, contudo, as produções nos seus países de origem.

O resultado natural desta reacção tem consistido num aumento muito significativo dos fluxos comerciais a nível mundial. Mesmo em períodos fortemente afectados por crises ao nível do crescimento das economias nacionais, o comércio tem crescido mais que a produção, o que revela que os mercados internacionais estão a tornar-se cada vez mais importantes para as empresas. Tem-se assistido, assim, a uma intensificação muito significativa do processo de mundialização do sistema capitalista e da interdependência das economias nacionais pela via das relações comerciais.

No entanto, o processo de internacionalização é caracterizado também por importantes alterações de natureza qualitativa. Em particular, destacam-se a importância crescente do chamado comércio intra-ramo e o aparecimento de novos produtos transaccionáveis nos mercados internacionais, por um lado, e, por outro lado, o reforço significativo dos fluxos comerciais Sul-Norte graças a um

crescimento económico fortemente extrovertido e acompanhado por aumentos muito significativos da competitividade de alguns países do Sul, nomeadamente os chamados “tigres asiáticos”.

Estas duas alterações têm provocado uma integração sectorial a nível mundial completamente nova, por um lado [OCDE-TEP (1992), pág. 233] e, por outro lado, o aparecimento de novos concorrentes nos mercados tradicionalmente dominados pelos “velhos” países industrializados<sup>3</sup>.

Por seu turno, a multinacionalização consiste em aceder aos mercados externos através da deslocalização da produção, em resultado da alteração das bases concorrenciais das empresas nacionais provocada pelas políticas de atracção de investimentos estrangeiros dos governos nacionais.

Como defende Petrella [(1996), pág. 83], “[a] multinacionalização das economias e das sociedades caracteriza-se fundamentalmente pela transferência de recursos, em especial de capital e, em menor grau, trabalho, de uma economia nacional para outra. Uma forma típica de multinacionalização das economias é a criação de capacidade de produção de uma empresa num outro país através de subsidiárias directas, aquisições ou diversos tipos de cooperação [...]”.

Numa primeira fase, a multinacionalização pode ser encarada como um resultado da reacção das empresas à atitude dos governos nacionais face a alguns efeitos nefastos do processo de internacionalização sobre as economias nacionais.

Com o objectivo de proteger as suas empresas da concorrência movida por empresas estrangeiras nos mercados domésticos, estes governos teriam sido tentados a impôr restrições de natureza não pautal às importações. Perante a dificuldade em penetrar nestes mercados através do comércio, algumas empresas

---

<sup>3</sup> Este aumento de concorrência por parte dos países do Sul, que é frequentemente apresentado como causa principal das dificuldades económicas dos países do Norte, aparece frequentemente designado por “globalização” [Ruigrok *et al* (1996), pág. 51]. Contudo, este termo tem, neste documento, um significado diferente, como se verá mais à frente.

estrangeiras (as chamadas empresas multinacionais – EMN) optaram por deslocar parte da sua produção para esses países no sentido de manter o acesso aos mercados.

Nesta fase, a multinacionalização deve ser entendida como uma forma de contornar barreiras ao processo de internacionalização das empresas e das economias, dando-se assim continuidade ao processo de mundialização do sistema capitalista através de uma via distinta do comércio internacional. Contudo, também o próprio processo de multinacionalização deu origem a fortes reacções nacionalistas, a nível cultural, político e económico, em relação às empresas estrangeiras e aos investimentos estrangeiros.

Na actualidade, o processo de multinacionalização continua a intensificar-se fortemente, mas por razões diferentes. O investimento directo estrangeiro (IDE) passou a ser avaliado, sobretudo, pelos seus efeitos positivos sobre as economias de acolhimento e as reacções nacionalistas deram lugar a políticas de fortes incentivos à captação de IDE por parte dos governos nacionais. A reacção das empresas é agora a de aproveitar ao máximo estes incentivos, fazendo aumentar de forma muito significativa os fluxos internacionais de capitais.

A internacionalização e a multinacionalização podem, portanto, ser entendidas como factores catalisadores da mundialização. São determinadas pelo comportamento das empresas face a alterações das bases concorrenciais existentes. O efeito mais visível tem sido o de transformar as economias nacionais, anteriormente entidades distintas umas das outras e por vezes fortemente fechadas, em espaços cada vez mais interdependentes. Esta transformação é explicada não só por uma intensificação de fluxos de comércio e de IDE dentro dos espaços mundializados, mas também pela extensão desses fluxos a espaços menos sujeitos à lógica do sistema capitalista.

Assim, a internacionalização e a multinacionalização correspondem, basicamente, a uma fase, em todo o caso longa e que tende a intensificar-se, em que o processo de mundialização se acelerou fortemente. Ou seja, é uma fase em que o sistema económico capitalista se torna espacialmente mais abrangente.

Com a globalização, entra-se numa nova fase, sem que a anterior seja necessariamente posta em causa. Agora, é a própria forma de organização do sistema a nível mundial que se transforma.

## **2. A globalização**

Segundo Mattelart [(1997), págs 84-85], o termo globalização começou a aparecer no fim dos anos sessenta, por intermédio do trabalho de um mediólogo canadiano, professor na Universidade de Toronto, de nome Marshall McLuhan, que lançou a expressão “aldeia global”, e de um americano, especialista em “problemas de comunismo” na Universidade de Colúmbia, chamado Zbigniew Brezinski, ex-conselheiro de segurança do presidente Carter (1977-1980) e co-fundador da Comissão encarregada de reflectir sobre a crise de governabilidade das democracias ocidentais<sup>4</sup>.

Contudo, a generalização da palavra “globalização” ocorrerá apenas durante os anos oitenta, sendo utilizada em sentido microeconómico para designar as transformações operadas nas estratégias das grandes empresas multinacionais, nomeadamente ao nível dos seus modelos organizacionais. A partir daqui, o conceito evoluiu rapidamente, passando a designar as transformações estruturais de abrangência mundial que colocam restrições às políticas económicas dos governos nacionais. Assim, a globalização passou a ser identificada com uma nova fase da economia mundial [Boyer (1997), pág. 15].

---

<sup>4</sup> Petrella afirma, por seu turno, que o termo “globalização” foi inventado pelos japoneses [Petrella (1996), pág. 83, nota 3].

Actualmente, discute-se apaixonadamente quer o carácter de novidade da globalização, quer os seus potenciais custos e benefícios. Há quem advogue que a globalização é um mito e há quem a considere uma realidade incontornável. Para uns, ela é considerada como um desafio que gera oportunidades para a resolução dos grandes problemas mundiais, devendo, portanto, ser incentivada; para outros, ela constitui a principal causa desses problemas, pelo que deve ser combatida.

Para que não restem dúvidas, consideramos a globalização uma nova realidade que gera oportunidades nem sempre fáceis de indentificar e que cria problemas quase sempre de difícil resolução. No entanto, a defesa desta posição está para além dos objectivos deste documento.

Argumenta-se, isso sim, que o processo de globalização, enquanto realidade até agora incontornável, tem constituído um dos principais factores condicionantes das estratégias das empresas, pelo que importa compreendê-lo. Por paradoxal que pareça, a globalização resulta dessas mesmas estratégias. Ou seja, os comportamentos de reacção ao fenómeno da globalização têm gerado mais globalização.

Defende-se, portanto, que, tal como o processo de mundialização, a globalização resulta do comportamento das empresas à escala do Globo, que se assumem como seus agentes directos. As empresas são o “actor nº 1 da globalização” [Petrella (1996), pág. 95] em consequência de um comportamento de reacção à alteração das bases concorrenciais a que estavam habituadas. Assim, embora a globalização tenha uma dimensão macroeconómica, a sua compreensão exige que se leve em consideração o comportamento das empresas.

Esta alteração é explicada por dois factores: pelo processo de liberalização das economias liderado pelos governos nacionais e pelo desenvolvimento de uma revolução tecnológica com características particulares favoráveis ao processo de globalização, basicamente liderada por agentes privados por vezes já fortemente

globalizados mas quase sempre com o apoio dos seus sistemas nacionais de inovação.

O processo de liberalização é uma consequência de duas (r)evoluções que tiveram lugar nos últimos anos.

Por um lado, nas chamadas economias desenvolvidas de mercado, passou a assistir-se a um impressionante desafio das teorias pró-Estado avançadas pelos economistas a partir da Grande Depressão (“crise do modelo sueco” [Boyer *et al* (1996), pág. 32]). A partir dos anos setenta, a heterodoxia keynesiana, que tinha constituído o cerne de uma significativa revolução na concepção dos papéis que o Estado e o mercado deveriam desempenhar na reprodução social e económica do capitalismo (o mercado deveria ser domado pelo Estado), sofreu um afastamento. Os mercados voltaram, na prática, a ser vistos como o meio menos imperfeito de organizar as economias.<sup>5</sup>

Por outro lado, as mutações geopolíticas do final dos anos oitenta, que fizeram desaparecer a ordem mundial tripolar, tiveram como contrapartida a extensão dos princípios de mercado a novas áreas geográficas.

Este duplo triunfo do *laissez faire* traduziu-se numa diluição das fronteiras nacionais, mais visível nuns domínios e menos noutros. Para as empresas, significa mais um constrangimento na defesa das suas posições concorrenciais nos mercados domésticos e uma oportunidade e uma obrigação de expansão para mercados externos. Ou seja, a liberalização implica necessariamente uma alteração das bases concorrenciais tradicionais.

---

<sup>5</sup> A questão que se pode colocar aqui é a de saber até que ponto este afastamento é definitivo. Será que o keynesianismo representou apenas uma curta inflexão na evolução histórica milenar do capitalismo ao preconizar um enquadramento da economia pelo social e pelo político? Será que aquilo a que se está a assistir actualmente representa, de facto, uma “vingança” do económico sobre o social e o político? Talvez fosse importante não esquecer que, no fundo, o debate sobre os méritos relativos do mercado e do Estado tem constituído o alicerce básico da economia política desde a sua fundação.

As empresas são também afectadas por uma revolução tecnológica ou por um novo paradigma tecnológico cujos efeitos mais visíveis se começaram a manifestar a partir dos anos setenta. Ao mesmo tempo, são agentes activos neste processo de transformação.

Embora a tecnologia constitua, desde há muito, o principal factor e fonte de competitividade, desempenha agora, no seio das empresas, uma função e um papel sem paralelo histórico. A ciência e a tecnologia adquiriram uma importância estratégica cada vez maior para enfrentar com êxito os novos desafios concorrenciais.

A revolução tecnológica actual caracteriza-se, entre outros, por três atributos fundamentais: tecnologias genéricas, forte interacção entre ciência e tecnologia e fertilização recíproca de diferentes áreas do conhecimento.

Em primeiro lugar, ela está dependente do desenvolvimento de um conjunto de tecnologias genéricas aplicáveis em quase todos os domínios da actividade humana: as tecnologias da informação e da comunicação (TIC). Estas tecnologias, que se centram na criação, processamento e transmissão de sinais digitais, têm tido três efeitos essenciais.

Por um lado, estão a transformar a organização dos processos produtivos através do desenvolvimento de novos sistemas e instrumentos designados por CAD (*computer aided design*), CAM (*computer aided manufacturing*) e CIM (*computer integrated manufacturing*) [Murteira (1995), pág. 59].

Por outro lado, estão a reforçar muito consideravelmente aquilo que se poderia designar por um “encolhimento do mundo”, ou seja, encurtam significativamente as distâncias através do impacto que têm sobre os sistemas de comunicações. Este “encolhimento do mundo”, que não é uma novidade absoluta, tem actualmente as suas maiores consequências ligadas ao aumento espectacular da rapidez de acesso à informação.

Por outro lado ainda, ao induzirem formas de organização em rede, as TIC permitem às empresas actuar no exterior sem ter em conta as fronteiras nacionais, o que pode ser considerado uma novidade.

Em segundo lugar, exige uma interacção muito estreita entre ciência e tecnologia, ou seja, o conhecimento científico fundamental passou a desempenhar um papel cada vez mais importante na abertura de novas perspectivas económicas e tecnológicas. Assim, mais do que em qualquer outra época anterior, assiste-se a uma aproximação entre a tecnologia industrial para fins económicos e a investigação de base pura [Chesnais (1988a), pág. 86], ou, nas palavras de Murteira [(1995), pág. 17], “a ‘economia’ e a ‘ciência’, para o bem ou para o mal, interpenetram-se e apoiam-se mutuamente [...]”.

Daqui resulta um novo desafio para as empresas em matéria de competitividade: o capital imaterial tende a substituir cada vez mais o capital material, com os conhecimentos científicos e tecnológicos a tornarem-se a matéria-prima principal e a conferirem vantagens absolutas muito superiores às que representa, por exemplo, a possibilidade de acesso a mão-se-obra barata.

Em terceiro lugar, exige uma fertilização recíproca e simultânea de diferentes áreas do conhecimento. Este fenómeno tem duas consequências principais. Por um lado, implica, no plano industrial, um estreitamento de relações tecnológicas entre sectores e entre empresas, que extravasa claramente a componente comercial. Por outro lado, no plano geográfico, requer uma internacionalização crescente da base de conhecimentos das empresas, o que dá origem a importantes fluxos internacionais de tecnologias e de conhecimentos, a par do comércio e dos fluxos de capitais.

Esta revolução tecnológica constitui, simultaneamente, uma legitimação e um recurso para todos os processos de liberalização. Legitimação porque com ela se passou a argumentar que os efeitos das TIC são incompatíveis com a

manutenção de barreiras nacionais artificiais, ou seja, com a protecção das empresas dentro dos seus espaços nacionais. Recurso, porque sem ela a componente prática da liberalização não teria chegado tão longe, isto é, o acesso a mercados e a competências externas estaria muito mais dificultado.

Os processos de liberalização e a revolução tecnológica facilitam extraordinariamente as relações que se estabelecem entre os agentes económicos situados nos mais diversos pontos do Globo, ou seja, constituem condições necessárias, embora não suficientes, para o desenvolvimento do fenómeno que se tem vindo a designar por globalização<sup>6</sup>. A intensificação extraordinária da mobilidade de conhecimentos, de bens e de capitais associada a este fenómeno torna obsoletas as noções tradicionais de fronteira e de território, obrigando as empresas a novas formas de organização. Em particular, estimula a organização da produção numa base mundial através da divisão internacional dos processos produtivos- DIPP<sup>7</sup>, dando origem ao fenómeno da globalização.

Existem múltiplas definições de “globalização” (ver Caixa 1), que aparecem demasiado afastadas para que a partir delas seja possível apresentar uma definição consensual. Neste documento, a globalização é entendida como uma nova forma de organização do sistema económico capitalista a nível mundial: a organização em rede.

---

<sup>6</sup> Segundo Ferrandéry (1996), pág. 3, a revolução tecnológica teria tornado viável o conceito de globalização, enquanto que o desmoronamento do bloco soviético e o aparente triunfo do modelo liberal lhe teriam dado uma validade histórica.

<sup>7</sup> O conceito de DIPP pode substituir o conceito tradicional de divisão internacional do trabalho – DIT. A DIPP, tornada possível pela revolução tecnológica (emergência dos chamados “produtos-sistemas”), só é possível porque, simultaneamente, está em marcha um processo de liberalização que ao permitir a circulação internacional de *inputs* e de *outputs* garante a coerência de processos produtivos segmentados e deslocalizados internacionalmente.

### *Caixa 1*

#### *Algumas definições de “globalização”*

“A ‘globalização’ [...] refere-se ao crescente fluxo de bens, serviços, tecnologia e capital através das fronteiras nacionais.” [Betcherman (1996), pág. 294]

“[...] [A] mundialização – ou globalização, segundo a terminologia anglo-americana – caracteriza-se em primeiro lugar pela explosão e pela aceleração de fluxos de toda a ordem: mercadorias, serviços, informações, imagens, modas, ideias, valores, numa palavra, tudo aquilo que o homem inventa e produz [...]” [Defarges (1993), pág. 41]

“La mondialisation, sous son dernier avatar, la globalisation, est marquée par l’instantanéité de l’information, une sphère financière autonome par rapport à l’économie qu’elle contrôle cependant, la multinationalisation des grandes firmes, l’idéologie néolibérale comme base des politiques économiques.” [Dollfus (1997), págs 9-10]

“[E]conomic globalization is a process towards the widening of the extent and form of cross-border transactions, and of the deepening of the economic interdependence between the actions of globalizing entities – be they private or public institutions or governments – located in one country and those of related or independent entities located in other countries”. [Dunning (1997), pág. 34]

O conceito de globalização designa “un mouvement complexe d’ouverture des frontières économiques et de déréglementation, qui permet aux activités économiques capitalistes d’étendre leur champ d’action à l’ensemble de la planète”. [Ferrandéry (1996), pág. 3]

A globalização consiste em “the intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice versa”. [Giddens (1990), pág. 64]

“Do ponto de vista económico, [...] propomos que se defina globalização como o conjunto de processos:

### *Caixa 1 (continuação)*

#### *Algumas definições de “globalização”*

- que torna possível a concepção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infraestruturas de informação, comunicação e transporte);

- que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais regulados por normalizações e standardizações ‘quase-universais’;

- que se funda em organizações (redes de firmas) actuando em bases mundiais, cujo capital pertence cada vez mais a uma multiplicidade de accionistas de diversos países, cuja cultura está aberta a um contexto mundial e obedece a uma estratégia também mundial. É difícil identificar uma territorialidade (legal, económica, tecnológica) específica destas organizações, apesar de possuírem uma sede, sobretudo por causa das formas intensivas de interrelação e integração que ocorrem entre empresas, infraestruturas e regras, nas várias fases de concepção, produção, distribuição e consumo de bens e serviços.” [Grupo de Lisboa (1994), pág. 55]

“Podemos definir globalização como a crescente interdependência e interligação das economias nacionais e a erosão resultante na autonomia dos Estados-nação. A globalização caracteriza-se por um crescente movimento de bens, serviços, capital, ideias e pessoas pelas fronteiras nacionais; desenvolvimento de blocos comerciais regionais; crescimento no número e expansão de empresas globais; e um número crescente de problemas socioeconómico-ambientais que exigem a cooperação entre diversos países.” [Lazar (1996), pág. 312]

A mundialização é “um *processo* através do qual os mercados, as tecnologias e as formas de comunicação perdem progressivamente as suas características ‘nacionais’ ou ‘locais’ em benefício de características ‘mundiais.’” [OCDE (1997), pág. 21. Ênfase no original.]

“[P]ar [mondialisation] on entend l’*ensemble des processus qui permettent de*

*. produire, distribuer et consommer biens et services à partir de structures de valorisation des facteurs de production matériels et immatériels organisés sur des bases mondiales* (par exemple, à travers les brevets, les bases de données, la formation très avancée des ressources humaines...),

**Caixa 1 (continuação)**

Algumas definições de “globalização”

. *pour des marchés mondiaux réglés* (ou qui le deviendront) *par des normes et standards mondiaux [...]*,

. *par des organisations nées ou agissant sur des bases mondiales avec une culture d’organisation qui se veut ouverte à un contexte mondial et obéissant à une stratégie mondiale,*

. *don’t il est difficile d’identifier une seule ‘territorialité’* (juridique, économique, technologique) *en raison des très nombreuses interrelations et intégrations parmi les éléments en jeu* dans les différentes phases ‘productives’ en amont et en aval de la production même”. [Petrella (1989a), pág. 5. Ênfase no original.]

“[...] [L]a mondialisation se traduit par une intégration croissante des économies et des entreprises dans des courants d’échanges transrégionaux”. [Sachwald (1997), pág. 133]

O elemento motor do processo de globalização é constituído pelos milhões de decisões que são tomadas diariamente aos mais diversos níveis em todos os pontos do globo e que dão origem a uma série de consequências que se fazem sentir nas mais diversas áreas [OCDE (1997), pág. 21]. Sob o ponto de vista estritamente económico, estas decisões dão origem a um novo contexto para a criação e distribuição da riqueza através de um sistema de redes mundiais interconectadas [OCDE-TEP (1992), pág. 233].

Assim, a característica mais saliente do processo de globalização e aquela que mais o distingue do processo de multinacionalização é o facto de se tratar de um fenómeno que ultrapassa a componente meramente geográfica e entra claramente na componente de organização de um sistema que tende a ser planetário. “A mundialização tem um sentido primordialmente geográfico, que se refere à unificação do espaço terrestre; a globalização vai para além da geografia,

insistindo nas ligações, nas interacções entre ramos do saber humano e entre problemas” [Defarges (1993), pág. 78]. Ou, nas palavras de Mattelart [(1997), pág. 86], a globalização traduz uma concepção cibernética da organização do planeta.

Independentemente das designações que se escolherem para caracterizar as transformações contemporâneas e do carácter de novidade destas, não há dúvida que o último quartel do século XX foi caracterizado, a todos os níveis, por um grau de complexidade sem precedentes. Os efeitos das acções desencadeadas em determinado ponto do Globo são imediatamente transmitidos, via electrónica, a todo o mundo, gerando consequências inevitáveis em países que nada têm a ver com essas acções<sup>8</sup>. “O capitalismo [...] entrou num período turbulento de tentativa e erro” [Boyer (1997), pág. 25], o que faz com que as economias contemporâneas sejam intrinsecamente mais frágeis do que o eram há trinta ou quarenta anos atrás.

Esta complexidade traduz-se num aumento de incerteza para todos os agentes, qualquer que seja a área da sociedade em que actuem, mas, em particular, para os agentes económicos. Para as empresas, o aumento da incerteza faz-se sentir aos mais diversos níveis: tecnológico (incerteza quanto à evolução das trajectórias tecnológicas), financeiro (incerteza quanto à evolução dos mercados financeiros), mercado (incerteza quanto à evolução da procura) e, sobretudo, ao nível da concorrência (incerteza quanto ao comportamento dos concorrentes).

Com a globalização, a concorrência pelo domínio dos mercados e dos recursos intensificou-se e tomou uma amplitude mundial<sup>9</sup>, o que obriga as empresas a um olhar mais aberto e atento para o espaço exterior<sup>10</sup>. Outrora protegida no seio do seu espaço nacional ou regional, cada empresa tenta agora

---

<sup>8</sup> Este fenómeno bem podia ser designado pelo famoso “efeito borboleta”. Para uma compreensão mais aprofundada deste efeito, consultar Gleick (1994), págs 33-58.

<sup>9</sup> Segundo o Grupo de Lisboa (1994), págs. 14-15, com a globalização, a concorrência (os autores utilizam o termo “competição”) deixou de ser uma configuração particular de mercado e adquiriu o estatuto de crença universal, de ideologia, de objectivo agressivo de sobrevivência e de hegemonia.

<sup>10</sup> Simões (1997), pág. 30. Segundo Appelbaum *et al* (1995), pág. 3, a concorrência não se estabelece apenas entre empresas; trata-se também de uma concorrência entre as diversas formas de capitalismo que ainda existem no mundo.

reagir numa base mundial ao comportamento dos concorrentes e, simultaneamente, tenta determinar este comportamento. Assim, embora a globalização represente para as empresas a sua principal condicionante, ela é, em grande medida, determinada por estas<sup>11</sup>. “Les entreprises sont [...] au centre des phénomènes de la mondialisation, doivent s’y adapter et le font ainsi progresser” [Sachwald (1994), pág. 26].

### 3. Componentes do processo de globalização

A nível económico, a globalização é constituída por um conjunto de componentes, sendo umas mais evidentes que outras. Entre estas, destacam-se, pela sua importância, a *globalização científico-tecnológica*, a *globalização da procura*, a *globalização da produção* e a *globalização financeira*.

#### *a) A globalização científico-tecnológica*

A globalização científico-tecnológica, ou tecnoglobalismo<sup>12</sup>, como por vezes aparece na literatura, designa o processo através do qual se conjugam conhecimentos e tecnologias com origem em diferentes áreas tecno-científicas<sup>13</sup> e em diferentes territórios. A nível espacial, esta expressão pretende captar as interacções entre sistemas de inovação que anteriormente estariam concebidos numa base essencialmente nacional [Boyer (1997), págs 18-19], ou seja, sugere

---

<sup>11</sup> “Ce sont [les] firmes qui, en déstabilisant les formes de production classiques [...], ont imposé le regime perturbé qui pousse à la globalisation” [Cohendet *et al* (1991), pág. 4]. “Não resta dúvida de que a iniciativa das ações e a dinâmica da globalização pertencem cada vez mais às [empresas]” [Corazza (1997), pág. 24]. “[Les entreprises sont] [d]evenues les principaux vecteurs de la mondialisation” [Lafay (1997), pág. 37].

<sup>12</sup> Segundo Archibugi *et al* (1995), pág. 125, a expressão “tecnoglobalismo” pode ter três significados: 1º - exploração global da tecnologia; 2º - colaboração tecnológica global e 3º - criação global de tecnologia.

<sup>13</sup> Cf. fenómeno da fertilização recíproca de conhecimentos, referido anteriormente.

que a criação, transferência e difusão das tecnologias e dos conhecimentos se precessam cada vez mais no interior de redes de abrangência mundial.

No entanto, há autores que defendem que a ideia de globalização científico-tecnológica não corresponde inteiramente à realidade. Por um lado, os *inputs* dos processos científico-tecnológicos continuam a estar organizados sobretudo numa base nacional: as infraestruturas de investigação, os sistemas de educação, as políticas científicas e o financiamento têm naturezas especificamente nacionais [Petrella (1989b), pág. 395]. Ou seja, o “sistema nacional de inovação”<sup>14</sup> continua a desempenhar um papel muito maior que qualquer processo global.

Por outro lado, a ideia da fusão generalizada de conhecimentos e de tecnologias com origem em diferentes territórios é, em larga medida, aparente. Primeiro, porque os países continuam a proteger os direitos da (sua) propriedade intelectual. Segundo, porque as empresas continuam a considerar a inovação como a principal fonte de competitividade e como tal não desejam vê-la disseminada em espaços geográficos que estão fora do seu controlo<sup>15</sup>.

#### *b) A globalização da procura*

Por globalização da procura entende-se o processo que faz com que todos os consumidores sintam necessidade de ter acesso ao mesmo conjunto diversificado de bens, independentemente do ponto do globo em que se encontrem, com o objectivo de escolher o cabaz que melhor se adequa às suas necessidades específicas. Este processo é uma consequência das mensagens

---

<sup>14</sup> O conceito de “sistema nacional de inovação” foi avançado por Lundvall (1985), que se baseou no conceito de “sistemas nacionais de produção” de F. Liszt e nos trabalhos de von Hippel sobre colaborações técnicas informais entre empresas. Para uma compreensão mais aprofundada deste conceito, consultar, por exemplo, Niosi (1992), Freeman (1988) e Nelson (1988).

<sup>15</sup> Boyer (1997), pág. 21. Segundo este autor, apenas a Suécia, a Suíça, os Países Baixos e o Reino Unido teriam sistemas de inovação amplamente globalizados.

publicitárias que são transmitidas diariamente através de redes de informação de abrangência mundial e que determinam uma convergência de modos de consumo.

Neste sentido, há autores que argumentam que a globalização da procura deveria ter como consequência (nalguns casos, deveria mesmo significar) uma tendência para a homogeneização dos produtos, ou, pelo menos, uma tendência para que a maior parte dos produtos estivesse disponível em qualquer ponto do Globo, a fim de satisfazer uma procura tornada homogénea. Contudo, como argumenta Boyer [(1997), pág. 22], pode-se duvidar de um verdadeiro processo de globalização assim definida, pois embora existam alguns produtos que se difundem no mundo inteiro (Coca-cola, Windows, BIG Mac, Sega, American Express, etc.), tal não significa que a maior parte do consumo diário das populações não permaneça condicionado por determinantes específicas de cada sociedade.

Daqui deriva que as estratégias de *marketing* utilizadas por algumas empresas e que têm por objectivo impôr a todo o mundo um determinado produto que se considera superior, como se os gostos dos consumidores pudessem ser universais, objectivos e científicos, não podem ser confundidas com a globalização [Cohendet *et al* (1991), pág. 1]. A globalização entendida neste sentido não traz grandes novidades em relação aos processos de internacionalização e de multinacionalização.

Com efeito, a internacionalização é a fase em que as empresas “descobriram” que os produtos desenvolvidos para o mercado interno podiam ser vendidos nos mercados externos sem alterações ou com alterações mínimas. Com a multinacionalização e a constituição de filiais no estrangeiro que lhe está associada, as empresas continuam a não integrar nas suas decisões os particularismos locais, continuando as filiais inteiramente dependentes da sede.

Por seu turno, actualmente, embora se continue a assistir a uma homogeneização crescente da procura, ela não constitui uma característica específica da globalização. O que é novo é que as especificidades nacionais ainda existentes, quando conjugadas com a grande quantidade de informação proveniente do exterior que cada consumidor está agora apto a receber, tendem a gerar uma ruptura da submissão tradicional da procura à oferta<sup>16</sup>.

Com efeito, a procura tende a estar menos dependente da oferta, a ser mais personalizada e, sobretudo, mais volátil, isto é, mais exigente de gamas de produtos renovados. É isto que constitui, na globalização, uma nova variável condicionante do comportamento das empresas. Embora, à primeira vista estas tentem unificar as suas gamas de produtos a nível mundial (daí a ideia de que a globalização implica a homogeneização), o carácter modular destes permite levar em conta as especificidades das diversas procuras. “Les produits sont globalement standardisés et, en même temps, différenciés pour s’adapter aux préférences locales” [Andreff (1996a), pág. 59].

#### *b) A globalização da produção*

Entende-se por globalização da produção a organização do processo produtivo das empresas numa base mundial através da deslocalização de segmentos desse processo para territórios situados nos mais diversos pontos do globo, com o objectivo de aproveitar todas as vantagens proporcionadas por esses territórios.

Estas vantagens podem ter as mais diversas fontes. Por exemplo, podem estar associadas ao mercado de trabalho (mão-de-obra barata, mão-de-obra qualificada, maior flexibilidade das leis laborais em relação ao território de origem), às potencialidades científicas e tecnológicas locais (aptidão específica do

---

<sup>16</sup> Segundo Cohendet *et al* (1991), pág. 3, é nesta ruptura que aparecem os pressupostos da globalização. 21

território para o desenvolvimento de determinadas tecnologias), ao comportamento das Administrações Públicas (isenções fiscais, subsídios, infraestruturas), à localização geográfica (proximidade de um grande mercado, proximidade de uma importante fonte de matérias primas), ao sistema financeiro (fontes de financiamento mais diversificadas do que no território de origem), etc.

Simultaneamente, esta deslocalização da produção pode ter como objectivo captar competências empresariais específicas através do estabelecimento de alianças com parceiros locais (acesso a mercados, em particular a mercados públicos, a tecnologias, a fontes de financiamento ou outras competências específicas das empresas locais).

A globalização da produção não se confunde com o processo de multinacionalização descrito atrás, por duas razões essenciais. Em primeiro lugar, pressupõe a possibilidade de segmentar tecnicamente o processo produtivo graças à emergência dos chamados “produtos-sistemas”. Os diversos segmentos são então levados a cabo nos pontos mais diversos do globo (DIPP), enquanto que a multinacionalização pressupõe, na sua versão pura, a deslocação de todo o processo produtivo para um único ponto no exterior<sup>17</sup>.

Em segundo lugar, não exige, necessariamente, a transferência de capitais do território de origem para os territórios de acolhimento, ou seja, não pressupõe fluxos de IDE. Por um lado, porque a globalização financeira permite o financiamento em qualquer ponto do globo, incluindo o território de acolhimento; por outro lado, porque não é necessário efectuar investimentos directos para deslocalizar a produção: basta celebrar acordos de cooperação com empresas locais no segmento produtivo que interessa.

Com a globalização da produção, a designação *made in* (país) perde significado, já que os produtos deixam de ter territórios de origem bem

---

<sup>17</sup> À excepção de algumas actividades estratégicas, como, por exemplo, a I&D.

determinados<sup>18</sup>. Estes produtos, que constituem conjuntos complexos de *inputs*, são fabricados e montados nas localizações mais variadas e destinam-se a ser vendidos em qualquer ponto do globo [Andreff (1996a), pág. 59]. Ou seja, cada produto deixa de poder ser identificado com o país de origem. A globalização da produção marca a entrada na era do “made in the World” [Petrella (1996), pág. 93]. Com ela, os “sistemas produtivos nacionais” tendem a dissolver-se no seio de um único “sistema produtivo mundial”<sup>19</sup>.

### *b) A globalização financeira*

Por último, entende-se por globalização financeira a “criação de um mercado [financeiro] [...] único a nível mundial”<sup>20</sup>. A grande força da globalização reside na área financeira, onde os mercados operam quase em tempo real e numa base que vai muito para além das fronteiras nacionais [Boyer (1997), pág. 19]. Assim, estes mercados são os únicos verdadeiramente globalizados<sup>21</sup>, fazendo a economia mundial entrar num novo ciclo histórico: o “ciclo do capitalismo financeiro mundial” [Viveret (1997), pág. 166].

Para Corazza [(1997), pág. 16], o traço mais importante da globalização reside na ampliação do poder monetário privado frente ao poder estatal. Harvey [(1994), pág. 184] partilha a mesma opinião: “[...] se quisermos procurar alguma

---

<sup>18</sup> Por exemplo, um computador pessoal IBM, vendido e contabilizado na Europa como uma importação com origem nos Estados Unidos, contém apenas 24% de valor acrescentado neste país, contra 46% no Japão e 30% em Singapura ou na Coreia do Sul [Giraud (1997), págs 101-102].

<sup>19</sup> Lafay (1997), pág. 42. Não faz parte do conjunto de objectivos deste trabalho discutir o que se entende por “sistema produtivo” e muito menos a existência de um verdadeiro “sistema produtivo mundial”. Para uma definição, consultar Romão (1983), págs 36-38.

<sup>20</sup> Plihon (1997), pág. 69. Outra definição pode ser encontrada em Chesnais (1996a), pág. 10.

<sup>21</sup> Veltz (1997), pág. 59. “Tout en étant intimement liée à la mondialisation des échanges de biens e services, la globalisation a été beaucoup plus brutale et importante dans le domaine financier” [Plihon (1997), pág. 69]. “A globalização dos fluxos de capital tem constituído o centro nevrálgico da globalização da economia” [Grupo de Lisboa (1994), pág. 51]. “[O] fim do século XX [...] marca, do ponto de vista da finança, uma mutação sem precedentes, tornando-se o domínio financeiro o primeiro campo realmente mundializado” [Defarges (1993), pág. 46]. “La sphère financière représente [...] la pointe avancée du

coisa verdadeiramente peculiar (em oposição ao capitalismo de sempre) na actual situação devemos concentrar o nosso olhar nos aspectos financeiros da organização capitalista e no papel do crédito”. Chesnais [(1996a), pág. 10] afirma que é na esfera financeira que os interesses privados mais parecem ter tomado a iniciativa face aos Estados. Assim, na opinião destes autores, a formação de um espaço monetário e financeiro de decisão privada, isto é, fora do alcance dos Estados, significa algo, senão totalmente novo na história do capitalismo, pelo menos inteiramente novo em termos da sua História recente.

Sendo um resultado do processo de liberalização, a globalização financeira deveria permitir a todos os agentes, em particular às empresas, colocar e recorrer a empréstimos de capitais de forma ilimitada, em qualquer lugar do mundo, contribuindo assim para uma melhor afectação do capital à escala mundial. Porém, os constantes disfuncionamentos do sistema financeiro internacional parecem surgir como uma espécie de consequência principal deste tipo de globalização.

Assim, parece haver uma relação muito estreita entre globalização e instabilidade financeira. A globalização teria criado, segundo Plihon [(1997), págs 75-76], um risco sistémico de crise financeira a nível mundial, por efeito de contágio, em virtude das diversas praças financeiras se encontrarem agora mais fortemente interconectadas<sup>22</sup>. Sendo certo que a mobilidade internacional do capital é agora superior, não é menos verdade que se assiste a uma dominação crescente da lógica financeira e a um aumento da instabilidade financeira que prejudicam o funcionamento da economia real.

---

mouvement de mondialisation de l'économie; celle où les opérations du capital portent sur les montants les plus élevés; celle où sa mobilité est la plus grande [...]” [Chesnais (1996a), pág. 10].

<sup>22</sup> Veja-se o que aconteceu às diversas praças financeiras mundiais na sequência da crise brasileira do início de 1999. Para uma compreensão mais aprofundada da instabilidade gerada pela globalização financeira, consultar Chesnais (1996b).

#### 4. A empresa global

A palavra de ordem para responder atempadamente aos desafios da globalização, em particular ao desafio da incerteza, é “flexibilidade”. Para concretizarem este objectivo, as empresas tentam seguir “estratégias globais”<sup>23</sup>, isto é, tentam, elas próprias, globalizar-se. As questões que se podem colocar então são as seguintes: O que é uma empresa global? Como surgem as empresas globais?

A primeira questão tem sido respondida por diversos autores, mas está-se ainda longe de uma definição consensual<sup>24</sup>. De uma forma geral, pode-se afirmar, no entanto, que é o elemento organização que aparece como critério para classificar a empresa global. Com a globalização, as empresas tentam empreender formas de organização que permitam uma integração simultânea dos espaços (organização externa) e das actividades (organização interna).

Segundo Dunning [(1997), pág. 34], “a typical global firm will own or control subsidiaries, and engage in value-added business alliances and networks in each continent and in each major country. It will source its inputs of labour, capital, raw materials and intermediate products from wherever it is best to do so; it will engage in financial transactions independent of time and space; and it will sell its goods and services in each of the main markets of the world”.

Para Andreff [(1996a), págs 53-54], uma empresa global é aquela que tem uma visão mundial dos mercados e da concorrência. Os seus atributos são, entre outros, os seguintes: conhece bem os seus rivais; tem o poder de controlar as suas operações; comporta-se como um jogador global; opera em indústrias de alta

---

<sup>23</sup> Na literatura, podem ser encontradas diversas definições de “estratégias globais” e discussões onde estas estratégias aparecem relacionadas com outras estratégias internacionais. A este propósito, podem ser consultados os seguintes trabalhos: Porter (1986a e 1990); Ohmae (1985 e 1990); Ghoshal (1987); Kogut (1989); Bartlett (1986). Para um resumo destas contribuições, consultar Hagedoorn *et al* (1991b), pág. 50 e sgts.

tecnologia; localiza as suas actividades onde elas são mais rentáveis; tem actividades coordenadas com a ajuda das tecnologias da informação; organiza as suas unidades numa rede internacionalmente integrada e integra-se em redes de alianças com outras empresas.

Por seu turno, Hagedoorn *et al* [(1991b)] construíram uma matriz para distinguirem entre os vários modos de organização das empresas (Figura 1). Nesta matriz, foram utilizadas duas dimensões para classificar as empresas em categorias. Uma dimensão é o carácter (inter-)nacional da produção, referindo-se esta não apenas à produção propriamente dita, mas cobrindo também outras actividades como a I&D e o *design*. Para a outra dimensão, os autores escolheram o mercado, realçando a importância das vendas internacionais, do *marketing* e dos serviços associados. Tanto num caso como noutro, as actividades da empresa podem ter uma abrangência nacional (dentro do seu país de origem), regional (dentro de uma região internacional, como, por exemplo, na Europa Ocidental, na América do Norte ou no Sudeste asiático) ou mundial.

**Figura 1**

*Classificação das empresas*

<i>Mercados Produção</i>	<i>País</i>	<i>Região</i>	<i>Mundo</i>
<i>País</i>	Doméstica	Semi-internacional	Internacional
<i>Região</i>	-	Multi-doméstica	Multinacional
<i>Mundo</i>	-	Transnacional	Global

Fonte: Hagedoorn *et al* (1991b), pág. 48.

<sup>24</sup> Segundo Andreff (1996b), pág. 61, R. J. Barnett e R. E. Muller teriam sido os primeiros autores a falar de empresas globais em *Global Reach. The Power of the Multinational Corporations*, Jonathan Cape, London, 1975.

Do cruzamento entre as variáveis e os níveis geográficos resultam nove situações possíveis. Contudo, os autores excluíram duas dessas situações: aquelas em que as empresas produzem a nível regional ou a nível mundial e vendem apenas num único país. Restam, portanto, sete casos com significado.

Nesta matriz aparecem dois casos extremos e cinco casos intermédios. O primeiro caso extremo é o da empresa doméstica, isto é, da empresa que apenas produz e vende no seu mercado nacional. Trata-se, portanto, de uma empresa não internacionalizada. O outro caso extremo é o da empresa global, ou seja, da empresa que tem a sua produção organizada em bases mundiais e tem como mercado de referência o mercado mundial.

As empresas internacionais e semi-internacionais são apresentadas como casos intermédios. Produzem apenas ao nível de um país mas vendem em diversos mercados: dentro de uma região internacional, no segundo caso, e a nível mundial, no primeiro. Estas são as empresas características do processo de internacionalização descrito atrás.

Por seu turno, as empresas multinacionais são caracterizadas por terem uma produção organizada numa base regional e terem como mercado relevante o mercado mundial. As empresas multi-domésticas e transnacionais vendem dentro de uma região internacional e produzem a nível mundial (no segundo caso) ou a nível regional (no primeiro caso). Em termos da classificação que foi apresentada anteriormente, estas seriam as empresas características do processo de multinacionalização.

Estas duas dimensões (produção e mercado), são, no entanto, insuficientes para caracterizar uma empresa global. Em primeiro lugar, porque a dimensão tecnológica tornou-se de tal maneira importante que se torna necessário realçá-la. Com efeito, na classificação apresentada por Hagedoorn *et al* a vertente tecnológica aparece demasiado diluída na dimensão produção. Em segundo lugar,

existe uma quarta dimensão que é necessário levar em consideração: a dimensão financeira.

Assim, embora esta classificação constitua um bom ponto de partida para caracterizar uma empresa global, ela deve ser alargada no sentido de atribuir à tecnologia e à finança o lugar que na realidade desempenham no processo de globalização das empresas.

Neste sentido, poder-se-ia definir uma empresa global como aquela que, tirando partido da liberalização das economias e da flexibilidade organizacional proporcionada pelas TIC, enfrenta a incerteza associada aos processos de globalização implementando simultaneamente quatro estratégias básicas:

- organização da produção numa base mundial;
- utilização de tecnologias criadas e desenvolvidas numa base mundial;
- diversificação geográfica das fontes de financiamento, e
- utilização do mercado mundial como mercado de referência.

A organização da produção numa base mundial deriva da possibilidade de decompor em segmentos o processo produtivo e de localizar cada segmento no território que oferecer maiores vantagens. Assim, e em primeiro lugar, as empresas globais escolhem criteriosamente os locais para instalar as suas produções, quer directamente, quer através da celebração de alianças com outras empresas. O objectivo é arbitrar entre territórios e fazer uma gestão integrada da produção, por forma a beneficiar de rendimentos crescentes. Este fenómeno dá origem ao que anteriormente se designou por DIPP e constitui, segundo Boyer [(1997), pág. 18], uma novidade em relação ao comportamento que as empresas tiveram no passado.

Com a organização da produção numa base mundial, cada filial (ou cada aliado) funciona como uma unidade especializada no fabrico de uma componente

particular de um produto acabado. Isto só é possível em virtude da existência de vantagens logísticas que derivam da redução dos custos dos transportes e das comunicações e da liberalização das trocas, as quais facilitam as relações horizontais entre unidades de produção localizadas em diferentes territórios.

Portanto, uma empresa global organiza as suas produções ao longo de toda a sua cadeia de valor acrescentado, desde a I&D até às vendas finais, numa lógica de maximização da rentabilidade a nível mundial. O resultado deste comportamento é a formação de um sistema produtivo internacional integrado, em relação ao qual o território se torna uma variável secundária [Andreff (1996b), pág. 65].

Em segundo lugar, as empresas globais caracterizam-se por utilizar tecnologias criadas e desenvolvidas numa base mundial. Neste sentido, tendem a localizar as suas actividades de I&D nos territórios que oferecem maiores potencialidades tecnológicas. Com este objectivo, estabelecem laboratórios no exterior ou, alternativamente, mantêm-nos no seu país de origem. No entanto, no caso de deslocalização, esta não está necessariamente dependente da produção, ou seja, os laboratórios podem ser instalados num território onde a empresa não tem unidades produtivas em sentido estrito<sup>25</sup>.

O fenómeno da deslocalização das actividades de I&D faz-se acompanhar por uma alteração das missões conferidas aos laboratórios. Anteriormente, o laboratório de apoio, criado na proximidade de uma filial, limitava-se a adaptar (de forma mínima) os produtos e os processos de produção às condições do país de acolhimento. Actualmente, o grande laboratório autónomo recebe da empresa-mãe um mandato mundial para a concepção de um produto ou de uma gama de produtos, no âmbito de uma estratégia global. Esta estratégia passa pela tentativa de captação de elementos tácitos, não codificáveis e, por isso, não transferíveis,

---

<sup>25</sup> Em termos gerais, a I&D permanece, contudo, menos deslocalizada do que a produção [Andreff (1996a), pág. 51].

associados às tecnologias locais. A inovação torna-se, então, um processo interactivo, com os utilizadores a fazerem reconhecer, na base da sua experiência, as melhorias técnicas mais apropriadas [Andreff (1996a), págs 50-51].

Em terceiro lugar, as empresas globais caracterizam-se por terem capacidade para aproveitar as vantagens proporcionadas pela globalização financeira. Por um lado, têm a possibilidade de poder financiar as suas actividades normais nos mais diversos pontos do Globo, organizando uma circulação interna de fundos ou uma espécie de mercado financeiro dentro da rede a que pertencem. Por outro lado, podem assumir-se como grandes agentes nos mercados financeiros, isto é, financiarizam-se. Assim, para além da vantagem que representa a diversificação geográfica das suas fontes de financiamento para as actividades normais, as empresas globais retiram ainda vantagens adicionais da diversificação na direcção das actividades financeiras. Daqui resulta que, para estas empresas, a fronteira entre indústria e finança torna-se fluída [Andreff (1996b), pág. 68].

Por último, a empresa global tem uma concepção de mercado compatível com os atributos de cada procura. Cada consumidor, cada grupo, cada país, cada região devem ser considerados tal como são, com os seus gostos próprios, as suas necessidades e as suas percepções subjectivas [Cohendet *et al* (1991), pág. 2]. Ou seja, na medida em que a globalização pressupõe uma emancipação (relativa) da procura, as empresas globais devem ser capazes de seguir estratégias adaptativas que possam responder a procuras divergentes. Isto obriga a deslocalizar para o exterior as suas funções estratégicas, por forma a poder avaliar em tempo real as alterações e a diversidade da procura local. “L’entreprise global doit gérer ses marques globalement par une communication publicitaire cohérente à tous les points de contact avec ses clients, qui, où qu’ils soient dans le monde, doivent se sentir traités de la même manière” [Peters (1996), pág. 77].

Em resumo, uma empresa global tem uma forma de organização que abandona qualquer referência à “nação”, embora ela acabe sempre por ser

reconhecida pela sua origem. Uma empresa global é uma empresa descontextualizada, sem raízes, que não está presa ao chão, ao local onde nasceu (e onde eventualmente continua a ter a sua sede), que define estratégias globais, que tem horizontes planetários<sup>26</sup>. Está organizada por forma a mobilizar e combinar competências que se encontram disseminadas pelo mundo<sup>27</sup>.

Assim, uma empresa global tem necessariamente que enfrentar uma concorrência global. Ou seja, enquanto que as empresas domésticas apenas se têm que preocupar com a concorrência dentro do seu país e as empresas internacionalizadas não globais enfrentam os concorrentes em diferentes países, mas de forma independente, a posição competitiva de uma empresa global num determinado território é condicionada pelas suas posições competitivas em todos os outros territórios em que actua<sup>28</sup>. Como diz Porter [(1986a), pág. 18], “a firm’s competitive position in one country is significantly affected by its position in other countries or vice versa”.

A resposta à segunda questão deriva da resposta dada primeira e da concepção de globalização apresentada inicialmente. Sendo a globalização encarada como uma forma de organização cibernética do Globo, e sendo o atributo “global” determinado pela forma de organização da empresa, uma empresa globaliza-se empreendendo, simultaneamente, dois tipos de estratégias: por um lado, alterando a sua organização interna (transformação em empresa-rede); por outro lado, alterando a natureza das relações que mantem com os agentes externos, em particular com outras empresas, quer se trate de fornecedores, de clientes ou de concorrentes (inserção em redes de empresas).

---

<sup>26</sup> Murteira (1995), pág. 29. Andreff (1996b), pág. 63, designa este fenómeno por “emancipação territorial das multinacionais”. Cohendet *et al* (1991), prefácio, afirmam que “the major companies transform themselves into ‘placeless’ networks of economic power”.

<sup>27</sup> Adda (1996a), pág. 132. No entanto, alguns autores questionam a existência de empresas verdadeiramente globais. Para uma discussão deste assunto ver Boyer (1997), pág. 21 e sgts; Adda (1996a), págs 132-133; Ruigrock *et al* (1996), págs 57-58; Deschamps (1996), pág. 49; Lafay (1997), págs 42-43, e Defarges (1993), pág. 54.

A primeira estratégia representa um abandono do chamado “modelo hierárquico” de organização interna. Com efeito, a empresa multinacional tradicional está estruturada de forma hierárquica, actuando em diversos países por intermédio de unidades subordinadas à sede. Ora, as transformações contemporâneas significam, ao nível das empresas, uma “crise das grandes organizações centralizadas” [Vercelli (1988), pág. 125], as quais se mostraram incapazes de pôr em prática estratégias flexíveis. As empresas globais organizam-se internamente de forma horizontal, por forma a atingir este objectivo.

A segunda estratégia passa pelo estabelecimento de alianças com outras empresas com o objectivo de criar redes de abrangência mundial. A característica fundamental da empresa multinacional é a realização de IDE, criando filiais sobre as quais dispõe de um controlo directo. As alianças com outras empresas são encaradas como alternativas de “*second best*”. A empresa global arbitra entre IDE e alianças com parceiros locais, duas modalidades que são vistas como complementares e como suportes uma da outra, por forma a obter um grau de flexibilidade adequado que lhe permite aceder às vantagens proporcionadas por todos os territórios em tempo oportuno. A sua organização externa é então condicionada por dois factores básicos.

Por um lado, pela necessidade de reagir em tempo real aos choques provenientes do exterior, ou seja, pela necessidade de enfrentar eficazmente a incerteza associada ao processo de globalização. A grande vantagem das alianças reside então na sua capacidade para gerir a incerteza, isto é, limitar os prazos, os custos e os riscos de adaptação ao meio envolvente. Aquela necessidade exige, no entanto, que a empresa não se comprometa em decisões que se venham a mostrar irreversíveis. Ora, a aliança significa também a possibilidade de retroceder sem

---

<sup>28</sup> É neste sentido que Dollfus (1997), pág. 91, afirma que o jogo dos grandes actores da globalização é regido pela lógica do oligopólio: cada um determina a sua estratégia em função das estratégias dos seus parceiros/adversários.

custos, ou com custos inferiores aos do IDE, caso as escolhas efectuadas se venham a revelar erradas. Nenhuma aliança é irrevogável.

Por outro lado, pela necessidade de enfrentar em tempo real uma concorrência global. Este factor obriga cada empresa a dominar simultaneamente um conjunto alargado de competências para se manter competitiva. A complexidade actual dos factores de sucesso torna, no entanto, impossível controlar simultaneamente todos os aspectos da cadeia de valor acrescentado, ou seja, o seu domínio não está ao alcance de uma empresa agindo isoladamente. As alianças com outras empresas permitem então uma especialização nas competências nucleares e, simultaneamente, uma externalização das actividades para as quais a empresa está menos preparada, mantendo ao mesmo tempo algum controlo sobre elas.

Neste sentido, as alianças entre empresas constituem a forma de organização mais típica do comportamento empresarial na era da globalização, ou seja, a que resolve melhor os constrangimentos impostos pela nova base concorrencial. Elas constituem o melhor instrumento para manter ou criar capacidade competitiva, ou seja, constituem uma nova modalidade de concorrência [Delapierre (1991), pág. 154].

Em resumo, embora as alianças entre empresas não constituam uma novidade organizacional, a globalização estimula-as muito mais fortemente do que qualquer outro factor no passado. Elas devem ser entendidas como formas de organização externa adequadas à complexidade que envolve as empresas modernas, criando zonas de estabilidade (redes externas) que permitem amortecer os impactos dos choques externos e enfrentar a concorrência global em tempo real. As empresas são então obrigadas a “cooperar para competir globalmente”

[Perlmutter *et al* (1986)] ou, nas palavras de Ohmae [(1989)] “a globalização exige alianças, torna-as absolutamente essenciais para a estratégia”<sup>29</sup>.

## **Conclusão**

O conceito de “globalização”, que tem sido utilizado de uma forma geral e abreviada para designar as transformações recentes da economia mundial (e também as continuidades), não constitui apenas uma moda. Ele encerra um conteúdo real de mundança, isto é, expressa uma necessidade de compreender processos que perderam clareza e significado à luz de conceitos tradicionais.

É a nível económico que a globalização é mais evidente, colocando importantes desafios a todas as empresas. Estas, até há pouco tempo relativamente protegidas da turbulência em territórios bem determinados, são agora ameaçadas por múltiplas adversidades, para onde quer que se virem, o que as obriga a competir à escala planetária, ou, pelo menos, à escala dos territórios mais relevantes.

A sua reacção estratégica a estas ameaças torna-as actores privilegiados da globalização, estabelecendo redes com outras empresas e determinando as suas estratégias em função dos seus adversários e dos seus parceiros. Concorrenciam-se, mas ao mesmo tempo aliam-se para estender a sua influência, para abater um adversário considerado perigoso ou para atingir massas críticas que permitam realizar investimentos cada vez mais pesados.

As alianças têm constituído, portanto, uma das vias de adaptação à globalização e um factor de globalização, dando origem a uma espécie de economia mundial policêntrica privada, interconectada por redes que põem em

---

<sup>29</sup> Excertos retirados de Simões (1997), pág. 30.

causa uma organização tradicional baseada em territórios e em economias nacionais.

### ***Bibliografia***

ADDA, Jacques (1996); *A Mundialização da Economia – I – Génese*, Terramar, Lisboa, 184 pp, (1997).

ANDREFF, Wladimir (1996a); *Les Multinationales Globales*, La Découverte, Paris, 124 pp.

ANDREFF, Wladimir (1996b); “Vers la formation d’un capitalisme mondial”, *L’Expansion Management Review*, décembre, 60-69.

APPELBAUM, Richard P.; HENDERSON, Jeffrey (1995); “The hinge of History: turbulence and transformation in the world economy”, *Competition & Change*, vol. 1, 1-12.

ARCHIBUGI, Daniele; MICHIE, Jonathan (1995); “The globalisation of technology: a new taxonomy”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, nº 1, february, 121-140.

BARTLETT, Christopher. A. (1986); “Building and managing the transnational: The organizational challenge”, in PORTER, Michael (ed.) (1986a), cap. 12, 367-401.

BETCHERMAN, Gordon (1996); “Globalização, mercados de trabalho e políticas públicas”, in BOYER, Robert; DRACHE, Daniel (dir.) (1996), cap. 11, 287-307.

BOYER, Robert (1997); “Les mots et les réalités”, in CORDELLIER, Serge; DOUTAUT, Fabienne (coord.) (1997), 13-56.

BOYER, Robert; DRACHE, Daniel (dir.) (1996); *Estados Contra Mercados – Os Limites da Globalização*, Instituto Piaget, Lisboa, 511 pp, (1997).

CANTWELL, J. (1989); *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Blackwell, Oxford.

CHANDLER, Alfred. D. Jr. (1986); “The evolution of modern global competition”, in PORTER, Michael (ed.) (1986a), cap. 13, 405-448.

CHESNAIS, François (1988a); “Les accords de coopération technique entre firmes indépendantes”, *STI Revue*, nº 4, décembre, 55-132.

CHESNAIS, François (1988b); “Multinational enterprises and the international diffusion of technology”, in DOSI, Giovanni; FREEMAN, Christopher, NELSON, Richard *et al* (1988), cap. 23, 496-527.

CHESNAIS, François (1996a); *La Mondialisation Financière – Genèse, Coût et Enjeux*, Syros, Paris, 307 pp.

CHESNAIS, François (1996b); “Mondialisation financière et vulnérabilité systémique”, in CHESNAIS, François (1996a), cap. 8, 251-293.

COHENDET, P.; LEDOUX, M.-J. (1991); *Les Entreprises Chimiques vers la Globalisation*, CCE-FAST, vol. 15, Dossier Prospectif n° 2, “Globalisation de l’Économie et de la Technologie”, 42 pp.

CORAZZA, Gentil (1997); “Globalização: realidade e utopia”, *Análise Econômica*, Março, 16-27.

CORDELLIER, Serge; DOUTAUT, Fabienne (coord.) (1997); *Mondialisation – Au-delà des Mythes*, La Découverte, paris, 174 pp.

DEFARGES, Philippe Moreau (1993); *A Mundialização – O Fim das Fronteiras*, Instituto Piaget, Lisboa, 165 pp, (1997).

DELAPIERRE, Michel (1991); “Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat? Les stratégies des groupes européens du traitement de l’information”, *Revue d’Economie Industrielle*, n° 55, 1° trimestre, 135-161.

DESCHAMPS, Pascale-Marie (1996); “Le vrai visage de la globalisation”, *L’Expansion Management Review*, décembre, p. 49.

DOLLFUS, Olivier (1997); *La Mondialisation*, Presses de Sciences Po, 161 pp.

DOSI, Giovanni; FREEMAN, Christopher, NELSON, Richard *et al* (1988); *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London.

DUNNING, John H. (1997); *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London and New York, 383 pp.

FERRANDÉRY, Jean Luc (1996); *Le Point sur la Mondialisation*, PUF, Paris, 162 pp.

FRANKO, L. G. (1989); “Global corporate competition: Who’s winning, who’s losing, and the R&D factor as a reason why”, *Strategic Management Journal*, vol. 10.

FREEMAN, Christopher (1988); “Japan a new national system of innovation?”, *in* DOSI, Giovanni; FREEMAN, Christopher; NELSON, Richard *et al* (eds) (1988), cap. 16, 330-348.

GHOSHAL, S. (1987); “Global Strategy: An organizing framework”, *Strategic Management Journal*, vol. 8.

GIDDENS, A. (1990); *Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge.

GIRAUD, Pierre-Noel (1997); “Mondialisation, emploi et inégalités”, *in* CORDELLIER, Serge; DOUTAUT, Fabienne (coord.) (1997), 101-115.

GLEICK, James (1994); *Caos – A Construção de uma Nova Ciência*, Gradiva, Lisboa, 420 pp.

GRUPO DE LISBOA (1994); *Limites à Competição*, Publicações Europa-América, 2ª edição, Mem-Martins, 210 pp.

HAGEDOORN, John; SCHAKENRAAD, Jos (1991a); *The Role of Interfirm Cooperation Agreements in the Globalisation of Economy and Technology*, CCE-FAST, vol. 8, Prospective Dossier n° 2, “Globalisation of Economy and Technology”, november, Maastricht, 197 pp.

HAGEDOORN, John; SCHAKENRAAD, Jos (1991b); “The internationalization of the economy, global strategies and strategic technology alliances”, *in* HAGEDOORN, John; SCHAKENRAAD, Jos (1991a), Part 2, 33-78.

HARVEY, David (1994); *Condição Pós-Moderna*, Loyola, São Paulo.

10. KOGUT, B. (1989); “A note on global strategies”, *Strategic Management Journal*, vol.

LAFAY, Gérard (1997); *Comprendre la Mondialisation*, Economica, Paris, 112 pp.

LAZAR, Fred (1996); “Estratégias cooperativas – Os custos e benefícios da globalização”, in BOYER, Robert; DRACHE, Daniel (dir.) (1996), cap. 12, 309-338.

LUNDVALL, B. (1985); *Product Innovation and User-Producer Interaction*, Aalborg University Press, Aalborg.

MATTELART, Armand (1997); “La nouvelle idéologie globalitaire”, in CORDELLIER, Serge; DOUTAUT, Fabienne (coord.) (1997), 81-92.

MURTEIRA, Mário (1995); *Economia Mundial – A Emergência duma Nova Ordem Global*, Difusão Cultural, Lisboa, 150 pp.

NELSON, Richard P. (1988); “Institutions supporting technical change in the United States”, in DOSI Giovanni; FREEMAN, Christopher; NELSON, Richard *et al* (eds) (1988), cap. 15, 312-329.

NIOSI, Jorge P. (1992); “Les systèmes nationaux d’innovation: à la recherche d’un concept utilisable”, *Revue Française d’Économie*, vol. VII, n° 1, hiver, 215-250.

OCDE (1997); *Mondialisation Économique et Environnement*, OCDE, Paris, 101 pp.

OCDE-TEP (1992); “Technologie et globalisation”, in OCDE-TEP, *La Technologie et l’Économie – Les relations déterminantes*, OCDE, Paris, cap. 10, 231-261.

OHMAE, Kenichi (1985); *Triad Power – The Coming Shape of Global Competition*, McKinsey & Company, New York, 220 pp.

OHMAE, Kenichi (1989); “The global logic of strategic alliances”, *Harvard Business Review*, mars-avril, 143-154.

PERLMUTTER, Howard V.; HEENAN, David A. (1986); “Cooperate to compete globally”, *Harvard Business Review*, mars-avril.

PETERS, Glen (1996); “Un monde impitoyable pour les dirigeants”, *L’Expansion Management Review*, décembre, 70-78.

PETRELLA, Riccardo (1989a); “La mondialisation de la technologie et de l’économie – Une (hypo)thèse prospective”, *Futuribles*, septembre, 3-25.

PETRELLA, Riccardo (1989b); “Globalization of technological innovation”, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 1, n° 4, 393-407.

PETRELLA, Riccardo (1996); “Globalização e internacionalização – A dinâmica da emergente ordem mundial”, in BOYER, Robert; DRACHE, Daniel (dir.) (1996), cap. 2, 81-103.

PLIHON, Dominique (1997); “Les enjeux de la globalisation financière”, in CORDELLIER, Serge; DOUTAUT, Fabienne (coord.) (1997), 69-79.

PORTER, Michael (ed.) (1986a); *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 581 pp.

PORTER, Michael (1986b); “Competition in global industries: a conceptual framework”, in PORTER, Michael (ed.) (1986a), cap. 1, 15-60

PORTER, Michael (1990); *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, Rio de Janeiro, (1993), 897 pp.

ROMÃO, António (1983); *Portugal Face à C.E.E.*, Livros Horizonte, Lisboa, 339 pp.

RUIGROK, WINFRIED; TULDER, Rob (1996); “A qui profite vraiment la rhétorique de la globalization?”, *L’Expansion Management Review*, décembre, 50-59.

SACHWALD, Frédérique (1994); *Les Défis de la Mondialisation – Innovation et Concurrence*, Masson/IFRI, Paris, 498 pp.

SACHWALD, Frédérique (1997); “La régionalisation contre la mondialisation?”, in CORDELLIER, Serge; DOUTAUT, Fabienne (coord.) (1997), 133-146.

SIMÕES, Vítor Corado (1997); *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, CEDE, Lisboa, 132 pp.

UNCTC (1988); *Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects*, United Nations Centre on Transnational Corporations, New York.

VELTZ, Pierre (1997); “L’économie mondiale, une économie d’archipel”, in CORDELLIER, Serge; DOUTAUT, Fabienne (coord.) (1997), 59-67.

VERCELLI, A. (1988); “Technological flexibility, financial fragility and the recent revival of the Schumpeterian entrepreneurship”, *Recherches Economiques de Louvain*, janvier, 103-132.

VIVERET, Patrick (1997); “La guerre économique n’est pas une fatalité”, in CORDELLIER, Serge; DOUTAUT, Fabienne (coord.) (1997), 161-170.