

Estratégia de internacionalização de negócios, estrutura organizacional e gestão de pessoas em empresas globais: um estudo empírico.

ANTÔNIO DE PÁDUA ARAUJO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)
padua6@msn.com

FRANCISCO ROBERTO PINTO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)
roberto.pinto@uece.br

CAMILA RAFAELE MONTEIRO PONTES
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)
camila.rafaele.pontes@gmail.com

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS GLOBAIS: UM ESTUDO EMPÍRICO

1 INTRODUÇÃO

A década de 80 do século XX configura um importante marco histórico para as corporações em todo o mundo. A evolução tecnológica, a saturação dos mercados domésticos, o avanço da globalização e o acirramento da competição internacional compeliram empresas a expandirem seus negócios, buscando novos mercados em países estrangeiros. Os líderes empresariais foram desafiados a reformular estratégias e a investir em racionalizações, reestruturações, ampliações, fusões, aquisições e na modernização dos sistemas produtivos.

Nessa transição histórica, aumentou a complexidade da coordenação de atividades das corporações que atuam mundialmente, interligando várias unidades operacionais a contextos econômicos, sociais e culturais diferenciados. As organizações que integram as estratégias de internacionalização de negócios com seus modelos de estrutura organizacional e com suas políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) conseguem obter vantagens competitivas.

É nesse contexto abrangente que este artigo se insere. Objetivou investigar como uma corporação que atua globalmente no setor de alimentos e bebidas de conveniência articula e integra sua estratégia de internacionalização de negócios com seu modelo de estrutura organizacional e com suas políticas e práticas de gestão internacional de RH.

Como se sabe, as pesquisas sobre organizações impõem limites à ação do pesquisador, que precisa respeitar o nível de profundidade com que a empresa admite se expor. A consequência dessa limitação para este estudo foi que a empresa, embora haja concordado em participar da pesquisa, estabeleceu a condição de não ter sua marca revelada em caso de publicação dos resultados. Daí porque o seu nome foi descaracterizado.

Além desta introdução, integram este artigo um breve resgate teórico sobre os temas objeto da pesquisa e uma descrição dos procedimentos metodológicos adotados. Depois, são apresentados os resultados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Internacionalização de empresas

O processo de internacionalização de empresas é um fenômeno que remonta ao final do século XIX, quando o comércio internacional limitava-se à logística e ao transporte de bens. Entre 1875 e 1938, algumas empresas começaram a montar escritórios de vendas em outros países, para buscar novos mercados e localizar-se mais próximo de clientes e fornecedores externos, movimento que se intensificou de 1945 ao final da década de 1960, sob o domínio das multinacionais norte-americanas. Superada a recuperação do pós-guerra, no início dos anos 70 do século XX, países da Europa Ocidental, além do Japão, Coréia e Cingapura e, mais recentemente, Brasil, Rússia, Índia e China (BRICs), entre outros, começaram a pressionar pela abertura de novos mercados para seus produtos (FLAHERTY, 1996; HARVEY, 2007).

Deu-se início ao processo de globalização que aprofundou a internacionalização da economia, implicou uma grande interconexão de mercados e provocou enormes impactos nos sistemas produtivos e nas estratégias empresariais. Ampliaram-se os estudos sobre internacionalização de empresas e consolidaram-se as bases teóricas que sustentam esse campo do conhecimento. Fleury e Fleury (2007) sugerem uma categorização dos principais enfoques teóricos sobre internacionalização de negócios, a partir de três diferentes perspectivas: *racionalidade*

econômica; organizacional e/ou comportamental; e competitividade. Esses enfoques serão discutidos adiante.

2.1.1 A internacionalização sob a ótica da racionalidade econômica

O enfoque da internacionalização de empresas como decisão baseada na racionalidade econômica teve como pioneiros os pesquisadores da área de Economia Internacional, sendo tributada a Stephen Hymer (1960) a formulação da *teoria do poder de mercado*, considerada a primeira contribuição relevante nessa área.

Hymer (1960) apontou três razões que compeliavam empresas a expandirem negócios para outros países: (i) necessidade de empreender acordos e fusões para enfrentar a competição; (ii) busca de vantagens singulares, tais como acesso facilitado aos fatores de produção, controle de sistemas produtivos mais eficientes, ampliação do sistema de distribuição ou comercialização de produtos diferenciados; (iii) e possibilidades abertas à transferência de ativos entre países por meio da estrutura da empresa (HEMAIS; HILAL, 2004).

Em suas pesquisas sobre a internacionalização das empresas norte-americanas, Vernon (1966) concluiu que as inovações e os ciclos de vida dos produtos evoluem ao longo de três etapas:

- a) *introdução* – que ocorre em países de economia avançada e se caracteriza pela mudança tecnológica, desenvolvimento de mercado, investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e grande demanda no mercado doméstico;
- b) *crecimento* – motivado pela demanda dos mercados de outros países desenvolvidos, quando a tecnologia se difunde e tem início o processo de produção em massa; e
- c) *maturação* – ocorre quando a tecnologia se torna estável, a produção é padronizada e a empresa, para minimizar custos, transfere a produção para países em desenvolvimento onde a mão-de-obra é mais barata; estes passam a exportar o produto para países desenvolvidos a preço inferior.

Atualmente, com as novas tecnologias e estratégias de comunicação e marketing disponíveis, as empresas lançam os chamados produtos globais e a produção ocorre quase simultaneamente em economias avançadas e em países em desenvolvimento.

Buckley e Casson (1976) formularam a *teoria da internalização* em que propõem um modelo de crescimento que se inicia pela *exportação* e, à medida que o mercado cresce, muda para o *licenciamento*. Depois, evolui para o *investimento* direto no estrangeiro. Esse modelo sequencial não é rígido e está diretamente relacionado à estrutura de custos e ao padrão de crescimento dos mercados.

Coube a Dunning (1988) uma tentativa de síntese dos vários enfoques teóricos, consubstanciada no construto denominado de *paradigma eclético*. Significa que a empresa, ao decidir internacionalizar seus negócios, deve ser detentora de uma ou mais das seguintes vantagens competitivas diferenciais: (i) *vantagens específicas do proprietário* – posse de ativos tangíveis (recursos naturais, mão-de-obra de baixo custo) e ativos intangíveis (tecnologia, marca, imagem); (ii) *vantagens derivadas das variáveis específicas de localização* – relacionadas ao local onde o sistema produtivo será implantado; e (iii) *vantagens derivadas da internalização* – possibilidades de transferência de ativos entre países, por meio estrutura interna da empresa (DUNNING, 1988; 2000; FLEURY; FLEURY, 2007).

De acordo com o *paradigma eclético*, quando as empresas percebem que os custos administrativos e/ou as deseconomias externas relacionadas à operação no exterior são elevados elas preferem compartilhar a responsabilidade de montar sistemas produtivos no exterior ou até vender sua vantagem. No entanto, quando não existem restrições à comercialização dos produtos, as empresas optam pelo investimento direto no estrangeiro, explorando sua vantagem competitiva (DUNNING, 1988; 2000).

2.1.2 A internacionalização sob o enfoque organizacional/comportamental

O enfoque organizacional e/ou comportamental interpreta a internacionalização de negócios como um processo integrado por várias etapas seqüenciais. À medida que a empresa evolui nesse processo, acumula conhecimento e experiência e as etapas seguintes ficam facilitadas.

Johanson e Vahlne (1977; 1990) foram os pioneiros dessa nova visão ao formularem a *teoria gradualista* ou *modelo Uppsala*. Apontaram que o elevado grau de incerteza dos negócios no estrangeiro torna a internacionalização um processo sequencial, decorrente de uma série de decisões incrementais. Para reduzir incertezas e minimizar riscos as empresas movem-se gradualmente em direção aos países mais próximos, do ponto de vista geográfico e cultural, que oferecem maior similaridade com o mercado local, para depois estenderem-se aos mais distantes e dissimilares, à proporção que vão absorvendo conhecimento e experiência.

Assim, o *modelo Uppsala* sugere que a internacionalização decorre de uma seqüência de ajustes incrementais para enfrentar um ambiente dinâmico, em contínua mudança, que expõe oportunidades e ameaças. Propõe uma escala de comprometimento em oito etapas:

- a) exportação através de terceiros;
- b) exportação direta;
- c) licenciamento;
- d) associação/alianças com empresas estrangeiras;
- e) *franchising*;
- f) instalação de subsidiária/escritórios próprios voltados para a comercialização;
- g) instalação de subsidiária/unidades de produção; e
- h) centros de pesquisa.

À medida que a corporação evolui na escala, aumenta o seu compromisso com as operações internacionais.

2.1.3 A internacionalização como estratégia competitiva

De uma ótica da estratégia competitiva, a decisão de operar em países estrangeiros seria motivada pela necessidade de atuar em mercados globais, em que a concorrência internacional entre competidores ocorre de maneira cada vez mais acirrada. Nos últimos anos, surgiram vários *frameworks* conceituais para explicar o complexo processo de internacionalização de negócios, usando o enfoque da estratégia competitiva. Michael Porter (1986) foi um dos primeiros a propor uma tipologia fundada nas estratégias de internacionalização: *empresa multidoméstica*, *empresa global* e *empresa internacional*.

Na *organização multidoméstica* a competição em cada país é independente da competição em outras localidades. Já na *organização global* a posição competitiva em um país é significativamente afetada por suas posições competitivas em outros países, configurando um conjunto de empresas interligadas que competem globalmente com os concorrentes. Por último, a *organização internacional* é aquela que desenvolve funções em cada país onde atua, porém visualizando suas atividades internacionais como um sistema mais amplo e integrado, sem perder de vista as especificidades de cada local.

Depois de Porter, autores como Bartlett e Ghoshal (1992), Daniels e Daniels (1996), Yip (2003) e Hill (2004), apresentaram outras visões e denominações empresariais, tais como: *empresa exportadora global*, *multilocal*, *multinacional*, *transnacional*, entre outras. O elemento novo na formulação desses autores é a possibilidade de analisar as estratégias de internacionalização a partir de duas dimensões relevantes: (i) as pressões por responsividade local ao cliente; e (ii) as pressões dos custos envolvidos (eficiência global).

O modelo sugerido por Bartlett e Ghoshal (1992) tem sido amplamente difundido e abrange quatro diferentes formatos:

- a) *empresas multinacionais*: administram várias entidades nacionais e desenvolvem uma postura estratégica e uma competência que lhes permitem ser bastante sensíveis e receptivas às diferenças entre os ambientes locais ao redor do mundo; cada unidade nacional é gerenciada como entidade independente;
- b) *empresas globais*: tratam o mercado mundial como um todo integrado e, por isso, desenvolvem operações internacionais impulsionadas pela necessidade de eficiência global; para essas corporações, o ambiente global e a demanda do consumidor mundial são a referência maior para análise; a função das subsidiárias limita-se a vendas e serviços e as unidades locais são responsáveis pela montagem e venda de produtos;
- c) *empresas internacionais*: baseiam sua atuação principalmente na transferência e adaptação do conhecimento e das competências da matriz, que exerce forte influência e controle, porém em intensidade menor que as *companhias globais*; as unidades nacionais podem adaptar produtos e ideias concebidos na sede, mas com menor grau de autonomia do que as subsidiárias das *corporações multinacionais*; e
- d) *companhias transnacionais*: aqui o conhecimento é desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo e as inovações são vistas como resultado de um processo maior de aprendizado organizacional; as contribuições das subsidiárias são direcionadas a operações mundiais integradas; para gerir suas operações mundiais, um número crescente de empresas está se estruturando a partir da lógica do *modelo transnacional*.

2.2 Estrutura organizacional e internacionalização

Em um ambiente de negócios em constante mudança, as corporações precisam ajustar continuamente seus arranjos organizacionais para acomodar as estratégias de internacionalização. Vários autores já demonstraram que a estrutura organizacional da empresa deve estar orientada para a viabilização de sua estratégia competitiva.

Em seus estudos sobre as empresas americanas, Chandler (1976) identificou que aquelas que atuavam em um único negócio adotavam estruturas *funcionais*; à medida que diversificavam os negócios, reorganizavam-se sob a forma de estruturas *multidivisionais*. O autor percebeu que a ineficiência de gestão que dificultava a expansão de certas organizações decorria da inadequação de suas estruturas organizacionais, que não acompanhavam a evolução da estratégia. Concluiu que as empresas bem sucedidas desenhavam estruturas que facilitavam a viabilização das estratégias; ou seja, a estrutura seguia a estratégia.

Kay (1982) sugeriu que para compreender melhor a relação entre estratégia e estrutura organizacional é preciso reforçar o papel do ambiente como fator-chave. Quando o ambiente é estável tecnologicamente, o modelo de estrutura *mecanicista funcional* – hierarquia rígida e níveis autoridade e controle bem definidos – tende a ser adequado, pois as situações são mais previsíveis. No entanto, nos mercados onde ocorrem intensas mudanças tecnológicas, que favorecem a estratégia de diversificação dos negócios, o modelo de estrutura *orgânica multidivisional* – interações em rede, relações laterais, autonomia – é o que suporta melhor o movimento de expansão da empresa.

A partir de 1970, com o avanço do movimento de reestruturação produtiva, aumentou a pressão por racionalizações, reestruturações, fusões e aquisições. Influenciados pelo *modelo internacional de quatro estágios estruturais*, proposto por Stopford e Wells (1972), os líderes empresariais reforçaram a crença de que para cada movimento de expansão havia uma solução estrutural mais adequada.

No estágio inicial, quando tanto o volume de vendas no exterior quanto a diversidade de produtos é pequena, as empresas gerenciam suas operações internacionais por meio de uma *divisão internacional*. Depois, quando as vendas são intensificadas, mas a diversidade dos produtos comercializados em outros países continua estável e/ou aumenta em menor

proporção, elas adotam uma estrutura por *área geográfica*. No estágio seguinte, quando ocorrem substanciais aumentos da diversidade do produto no estrangeiro, tendem a evoluir para a estrutura de *divisão de produtos mundiais*. No quarto estágio, quando tanto as vendas externas quanto a diversidade do produto comercializado no estrangeiro aumentam significativamente, as companhias evoluem para a *matriz global*. O modelo de estágios evolucionários reforçou a tese de Chandler (1976) de que a estrutura deve seguir a estratégia. Em seus estudos, Deresky (2004) identificou os arranjos organizacionais mais comumente encontrados nas empresas que operam mundialmente:

- a) a estrutura *doméstica acrescida de um departamento de exportação* é mais apropriada para aquelas que estão iniciando suas operações internacionais pelas exportações, principalmente, as de menor porte;
- b) à medida que os negócios no estrangeiro vão se expandindo, a empresa reorganiza-se nos moldes da estrutura *doméstica acrescida de uma ou mais subsidiárias estrangeiras*;
- c) se a companhia continua expandindo seus negócios pode optar por especializar-se, mediante a criação de uma *divisão internacional*, que pode ser estruturada de acordo com as linhas funcionais, produtos ou área geográfica;
- d) as corporações adotam o formato de estruturas *globais integradas*, em substituição à *divisão internacional*, quando aumentam a diversificação de produtos e procuram maximizar resultados tanto de seus negócios domésticos quanto internacionais; essas estruturas podem ser organizadas por linhas funcionais, produtos, área geográfica e matrizes.

2.3 Gestão internacional de RH

O movimento de internacionalização dos negócios é influenciado não só pelos aspectos econômicos do comércio global. O ambiente cultural do país estrangeiro, que inclui a religião, os valores, a ideologia dominante, a educação, a estrutura social, as comunicações e, principalmente, o capital social, também interfere nas decisões. Logo, culturas diferentes exigem adequações nos modelos de gestão de pessoas.

2.3.1 A captação de profissionais para postos-chave no exterior

Dispor de profissionais detentores das competências necessárias para a expansão dos negócios internacionais constitui uma fonte de vantagem competitiva. Deresky (2004), referindo-se especificamente aos executivos, sugere que as empresas, em geral, adotam três práticas diferenciadas para captar esses profissionais: *etnocêntrica*, *policêntrica* e *regional/global*. Esse entendimento pode ser estendido aos demais profissionais.

As que adotam a prática *etnocêntrica* enviam profissionais do país de origem para ocuparem funções-chave nas subsidiárias estrangeiras – os chamados “expatriados”; ocorre sempre que a empresa constata a inadequação das qualificações gerenciais locais e sente necessidade de exercer forte coordenação e manter estreita comunicação com a matriz. A prática *policêntrica* é utilizada quando a empresa privilegia a captação de executivos locais, contratando cidadãos do país anfitrião; esses profissionais já estão naturalmente familiarizados com a cultura, com o idioma e com as práticas empresariais locais e tendem a ter maior aceitação pelos contextos interno e externo da subsidiária. Por último, nas empresas que adotam a prática *regional/global* os executivos são captados nos seus próprios quadros ou no mercado, independentemente de suas nacionalidades; essa política tem sido mais utilizada pelas corporações que estão investindo na formação de equipes globais.

A maioria das corporações combinam essas três práticas, muito embora priorize uma ou outra, em função de suas especificidades. Na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2003), as

grandes corporações estão evoluindo para a contratação de profissionais de países terceiros além daqueles do país anfitrião. Utilizam expatriados quando precisam desenvolver competências específicas nos colaboradores do país anfitrião.

A seleção de executivos para missões no estrangeiro deve levar em conta, além dos critérios já validados na escolha desses profissionais no país de origem, outros fatores associados às características específicas de cada cargo. É preciso avaliar se os candidatos à expatriação têm a consciência intercultural necessária e as competências específicas que a posição exige. É igualmente importante avaliar se a situação pessoal e familiar do candidato sinaliza para possibilidades concretas de adaptação à cultura local do país de destino (DERESKY, 2004).

2.3.2 A gestão de carreira do expatriado

A transição pela qual passa o executivo expatriado compreende três fases: a saída do país de origem, que pressupõe a preparação antecipada do executivo para enfrentar a nova missão; a transição de chegada ao país anfitrião, que exige monitoramento e apoio, para que a aculturação possa ser bem sucedida; e o retorno ao país de origem ou transferência para outro país anfitrião, cuja readaptação irá depender de preparação e suporte da empresa (TANURE; DUARTE, 2006).

O executivo expatriado e sua família devem ser preparados para a nova realidade que enfrentarão em países com diferentes características culturais, sociais, políticas e econômicas, além de costumes e valores diversos. Por isso, deve ser oferecido apoio para a estruturação da família no estrangeiro. Efetivada a expatriação, é preciso continuar mantendo contato com o executivo, oferecendo-lhe suporte profissional para superar as dificuldades que surgirem, além de mantê-lo informado sobre as mudanças e movimentos estratégicos que ocorrem na matriz (TANURE; DUARTE, 2006).

2.3.3 Compensação dos executivos expatriados

Os sistemas de compensação para os executivos expatriados precisam ser competitivos para atrair candidatos detentores do perfil de competências requerido. Devem fornecer um incentivo para a saída do país de origem, permitir a manutenção do padrão de vida conquistado no país sede, facilitar o retorno ao país de origem, fornecer a educação para os filhos e permitir a manutenção de relacionamento com família, amigos e empresas associadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Um sistema adequado de remuneração e benefícios precisa levar em conta e fazer os ajustamentos entre as práticas financeiras e legais do país da matriz e as vigentes no país anfitrião. O desafio é assegurar ao expatriado um pacote de recompensas que lhe permita manter um padrão de vida equivalente aos dos seus pares da matriz, além do ressarcimento de todos os gastos adicionais a que é obrigado a incorrer pela sua nova condição profissional.

A maioria das corporações internacionalizadas utiliza a política de *balancete*, que possibilita a equalização do padrão de vida entre o país anfitrião e o da matriz, assegurando que o expatriado não sofra prejuízo durante o período que durar a sua missão no estrangeiro, além de acrescentar alguma compensação por perdas circunstanciais (REYNOLDS, 1989).

2.3.4 Gestão de pessoas nas subsidiárias

As corporações que operam mundialmente, geralmente, dispõem de uma área específica na matriz para dar suporte aos órgãos de RH das subsidiárias, de modo que as políticas e práticas de gestão de pessoas definidas na sede sejam disseminadas para as unidades internacionais. Cabe ao RH das subsidiárias implementar essas políticas e práticas, adaptando-as aos

ambientes cultural, político e legal de cada país estrangeiro, assegurando que os padrões de comportamento ético e legal sejam disseminados e entendidos por todos os empregados da empresa e que os valores e princípios corporativos sejam reforçados.

O sistema de relações trabalhistas do país estrangeiro, ou seja, o processo pelo qual a empresa e os trabalhadores determinam suas relações no âmbito do emprego exige atenção especial. As diferenças nos sistemas econômicos, políticos e legais implicam variações nos modelos de relações com os empregados em cada país. Em muitos casos, esses conflitos podem restringir as opções estratégicas e as atividades operacionais da empresa. Pode ocorrer, por exemplo, que os índices salariais estabelecidos pelos sindicatos e as limitações quanto à possibilidade de a corporação reduzir ou aumentar o número de funcionários deixem a empresa com pouca flexibilidade para atuar (DERESKY, 2004).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa adotou o enfoque qualitativo-exploratório e assumiu características de um estudo de caso único. Bruyne, Jacques e Schoutheete (1991) asseveram que um número crescente de pesquisas está fundado no estudo em profundidade de casos particulares, ou seja, numa análise intensiva empreendida em uma ou várias organizações reais. Por recorrer a variadas técnicas de coleta e análise de dados, o estudo de caso possibilita reunir informações em quantidade e qualidade suficientes para que se possa apreender a situação em que o fenômeno investigado está inserido.

O primeiro nível de análise da pesquisa foi a dimensão totalizante da empresa. Depois, foi feito um recorte na unidade de negócios brasileira responsável pelo ramo de alimentos, onde os dados foram levantados.

3.1 Perfil genérico da organização objeto do estudo

O estudo foi realizado em uma corporação mundial que opera no mercado de bens de consumo não duráveis (alimentos e bebidas). O seu faturamento, em 2016, foi superior a US\$ 100 bilhões e o lucro operacional ultrapassou US\$ 15 bilhões, conforme dados fornecidos pela empresa. Conta com um quadro de pessoal superior a 200 mil empregados efetivos nos mais de 200 países onde atua (quase dez mil no Brasil).

A corporação iniciou suas atividades no final do século XIX e as operações internacionais começaram na década de 1930, embora a expansão maior viesse a ocorrer somente no início dos anos de 1950. A partir da década de 1960, a empresa empreendeu uma série de fusões, aquisições e incorporações – estratégia de crescimento que adota até hoje – e começou a operar internacionalmente. Atualmente, possui centenas de marcas de bebidas e de alimentos, variando em função dos mercados onde opera. Os produtos são manufaturados e distribuídos pela própria empresa, por seus parceiros e por seus franqueados espalhados pelo mundo.

A empresa definiu como missão tornar-se a principal companhia de bens de consumo do mundo, focada em alimentos e bebidas de conveniência. Embute em todas as suas ações um forte compromisso com três grandes áreas de foco: *sustentabilidade humana* – fornecer produtos saudáveis, de qualidade e atrativos, para facilitar a escolha dos consumidores; *sustentabilidade ambiental* – implica a reposição dos recursos naturais e a minimização do impacto ambiental; e *sustentabilidade dos talentos* – valorizar a diversidade cultural e criar um ambiente de trabalho em que os colaboradores de todas as origens se sintam valorizados e com perspectiva de crescimento e de desenvolvimento profissional.

3.2 Procedimentos metodológicos

A questão nuclear da pesquisa foi formulada da seguinte forma: Como a empresa articula e integra sua estratégia de internacionalização de negócios com seu modelo de estrutura organizacional e com suas políticas e práticas de gestão de pessoas? Em torno desta questão central, outras interrogações foram feitas: Qual a estratégia de internacionalização adotada? Qual o modelo de estrutura organizacional utilizado? Quais as principais políticas e práticas da gestão internacional de pessoas?

Para responder a essas questões, a pesquisa envolveu a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados em 14 entrevistas estruturadas realizadas com os gerentes corporativos de uma unidade de negócios localizada no Brasil. Os dados secundários foram levantados junto a documentos internos disponibilizados, abrangendo planos, relatórios de atividades, *folders*, publicações internas, páginas da internet, entre outros.

Foram submetidos aos procedimentos de análise de conteúdo todos os dados coletados. Optou-se pela análise de exploração direta, de ordem representativa e qualitativa. Ou seja, as informações levantadas foram tratadas tal como apareceram – senso aparente da comunicação – tomando-se por base a presença ou ausência das características consideradas relevantes para para as categorias analíticas definidas para a pesquisa (BARDIN, 2007).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estratégia de internacionalização

Embora o início das operações internacionais da empresa tenha ocorrido na década 1930, os negócios no estrangeiro, sobretudo na Europa Ocidental, somente se intensificaram no início da década de 1950, coincidindo com o período do avanço da internacionalização das grandes corporações americanas. A estratégia inicial de internacionalização enquadra-se no *modelo Uppsala* proposto por Johanson e Vahlne (1977). Isto porque, a escolha dos países estrangeiros, inicialmente, se deu em função da chamada *proximidade cultural*, pois esses países ofereciam maior similaridade com o país de origem (idioma, educação, práticas de negócios, cultura, etc.).

Na década de 1960, expandiu suas operações internacionais, principalmente, por meio de fusões, aquisições e incorporações, mantendo as marcas de maior valor e aproveitando os mercados já explorados pelas empresas incorporadas. A partir de então, a decisão de internacionalizar negócios e operar em países estrangeiros passou a ser motivada pela necessidade de atuar em mercados globais. Com isso, a estratégia competitiva da empresa assumiu as características da *empresa global* sugerida por Porter (1986).

Do ponto de vista operacional, a empresa adota estratégias diferentes para os seus principais segmentos de negócios. No ramo de alimentos, todos os produtos comercializados são manufaturados nas diversas fábricas espalhadas pelos mais de 200 países onde opera. O sistema de vendas e distribuição é próprio, sem terceirização e, segundo os entrevistados, esse sistema configura uma *core competence*. No ramo de bebidas, a empresa desenvolve os concentrados e faz parcerias com empresas terceiras para processar, engarrafar e distribuir as bebidas.

Pode-se dizer, pelo discurso institucional obtido nas entrevistas com os dirigentes e pela análise documental, que a empresa, nos últimos dez anos, tem adotado uma estratégia de internacionalização de negócios que se enquadra no tipo *empresa global* proposto por Bartlett e Ghoshal (1992). Isto porque opera internacionalmente impulsionada pela necessidade de eficiência global, em que o ambiente globalizado e a demanda do consumidor mundial constituem a referência maior.

Mais recentemente, a empresa tem incentivado a criação e aquisição de marcas locais e o intercâmbio de informações entre todas as suas operações no exterior, movimento denominado de *autonomia conectada*. Com isso, as inovações, os conhecimentos e as experiências acumulados pelas subsidiárias passam a se revelar também importantes para a matriz e são compartilhadas em todo o mundo, como resultado de um processo gestão do conhecimento e de aprendizagem organizacional. Isso é característico das empresas que se organizam para gerir suas operações mundiais tentando responder melhor às pressões por eficiência global e por responsividade local, lógica que define o modelo de *empresa transnacional*, como sugerido por Bartlett e Ghoshal (1992).

4.2 Estrutura organizacional

O complexo arranjo estrutural da empresa se aproxima do modelo de *estrutura global integrada* sugerida por Deresky (2004), mais apropriado para as corporações que já se encontram em estágio avançado de internacionalização de seus negócios, que operam com grande diversificação de produtos e buscam maximizar resultados tanto nos mercados domésticos quanto nos mercados dos países estrangeiros.

A empresa se encaixa nesse modelo uma vez que atua em mais de 200 países, comercializa uma grande variedade de produtos, opera mais de 3.000 centros de distribuição espalhados pelo mundo e mais de 700 fábricas nos cinco continentes.

No geral, a estrutura da empresa é organizada a partir de uma combinação de critérios que abrange estrutura *por linhas funcionais*, *por produtos* e *por área geográfica*. A matriz está estruturada de acordo com as funções organizacionais: recursos humanos, finanças, comunicações, informações, etc.

O destaque é para as áreas de *Novos Negócios*, *P&D* e *Diversidade* que integram o *headquarter* da empresa, reforçando seu posicionamento de atuar como empresa global integrada, buscando o crescimento continuado por meio de aquisições, fusões, incorporações e inovação contínua.

O arranjo organizacional da empresa utiliza dois formatos: a *estrutura global por produtos*, reunindo em unidades empresariais separadas os ramos de negócios de alimentos e de bebidas; e a *estrutura global por área geográfica*, ao dividir os negócios entre aqueles realizados no continente americano e no resto do mundo.

O primeiro critério – por produtos – se justifica pelo fato de a empresa operar com elevada diversificação de produtos, atendendo mercados dispersos e dissimilares. Os produtos ou família de produtos ficam sob a responsabilidade de uma divisão específica, geralmente uma unidade de negócio, encarregada das funções de produção e vendas.

O segundo formato – por área geográfica – foi adotado porque a corporação opera com produtos globais em várias regiões geográficas. Ambos os arranjos organizacionais estão sintonizados com os modelos de empresa *global* e empresa *transnacional* introduzidos por Bartlett e Ghoshal (1992).

A lógica da estrutura organizacional baseada nos critérios de *divisão funcional*, *por produto* e *por área geográfica* se reproduz em todas as unidades operacionais da empresa no mundo inteiro. Nos países onde atua, cada negócio (alimentos e bebidas) se subordina a uma unidade operacional responsável pela região que, por sua vez, se vincula à unidade da matriz que administra o negócio no respectivo continente (América, Europa, Ásia, Oriente Médio e África). Nas regiões (América do Sul, por exemplo), a estrutura organizacional da unidade operacional combina os critérios de *estrutura funcional* e *por área geográfica*.

Em cada país há duas unidades de negócios: uma para alimentos e outra para bebidas. Essas unidades são estruturadas por áreas funcionais: operações, vendas, recursos humanos, finanças e jurídico.

Quanto ao processo decisório, o arranjo organizacional se aproxima do quarto estágio evolucionário sugerido por Stopford e Wells (1972), denominado de *matriz global* e mais utilizada por companhias que operam com grandes volumes de vendas externas e com elevada diversidade de produtos comercializados no estrangeiro, como é o caso da empresa pesquisada.

4.3 Gestão internacional de RH

A área de gestão de pessoas ocupa uma posição estratégica na estrutura organizacional, com *status* de vice-presidência *senior* no *headquarter* da empresa. À medida que a estrutura se reproduz, a área continua posicionada estrategicamente, simbolizando a importância atribuída pela empresa ao seu capital humano. Assim, existe uma vice-presidência de RH responsável por cada região e que se reporta à matriz. Em cada país, a área de RH está situada em nível de diretoria, vinculada à vice-presidência responsável pela unidade de negócios.

As políticas gerais de gestão de pessoas da empresa são definidas em nível corporativo. Algumas dessas políticas constam de um documento que define as competências-chave das pessoas e os comportamentos a elas associados. Esses elementos ressaltam o que é importante para os indivíduos em todos os níveis da organização, qualquer que seja a área ou função e em qualquer país.

Esse modelo é sustentado pelo compromisso e pelos princípios da empresa, que fundamentam tudo que é feito. O compromisso declarado está associado à garantia de crescimento sustentável, através de pessoas com autonomia, que agem com responsabilidade e constroem confiança. Para realizar esse compromisso, a companhia adota alguns princípios, como: (i) cuidar dos clientes, consumidores e do mundo onde atua; (ii) vender somente produtos dos quais pode se orgulhar; (iii) falar com honestidade e franqueza; (iv) ganhar com a diversidade e com a inclusão; e (v) respeitar os outros e vencer juntos. Segundo os depoimentos dos entrevistados e o que consta nos documentos internos disponibilizados, esses valores definem uma cultura singular que fornece à empresa uma vantagem competitiva única e assegura foco na excelência e na obtenção de resultados.

Ao longo dos anos, a companhia tem fundamentado a atuação e o desenvolvimento das lideranças a partir de três imperativos: (i) *apontando a direção*; (ii) *levando os outros com você*; e (iii) *fazendo da maneira correta*. As dimensões-chave de competência e os comportamentos específicos associados ao papel que o indivíduo desempenha dentro da organização derivam desses imperativos.

Tomando como exemplo o imperativo de liderança *levando os outros com você* foram definidas as seguintes dimensões-chave de competências: (i) *criar uma cultura de inclusão*; (ii) *desenvolver talentos*; (iii) *motivar e inspirar os outros*; e (iv) *colaborar e influenciar*.

Existe uma definição conceitual clara, objetiva e explicitada em linguagem de fácil entendimento para cada dimensão-chave de competência. Também foram identificados os comportamentos exigidos para cada uma delas, em função das seguintes categorias de colaboradores: (i) todos os funcionários; (ii) líderes; e (iii) líderes *seniores*.

Na categoria todos os funcionários se enquadram os comportamentos relevantes para qualquer colaborador da empresa, independentemente da posição hierárquica, da área de atuação e do país onde trabalha. Para a categoria *líderes* foram identificados os comportamentos que se tornam importantes para os empregados que ocupam cargos de gestão, os quais devem ser modelos desses comportamentos para os demais. Por último, na categoria *líderes seniores* estão aqueles comportamentos que diferenciam a maioria desses líderes na empresa, encarregados de liderar grandes grupos, funções ou negócios. As responsabilidades dos *líderes seniores* se estendem para a criação de uma cultura de crescimento, inclusão, inovação e desenvolvimento. O pensamento global, a visão estratégica e de liderança que alavancam

desempenho têm sua gênese no comportamento desses líderes. Por isso, a empresa espera que os líderes *seniores* reforcem os comportamentos das categorias todos os funcionários e demais líderes.

Há, também, outro conjunto de comportamentos desejados de todos os gestores de pessoas. O objetivo desse conjunto é focar o papel do líder em desenvolver talentos para a organização e ajudar as pessoas a atingir todo seu potencial. A empresa assume o pressuposto de que o seu crescimento está diretamente associado ao crescimento de seus colaboradores. Logo, os líderes de pessoas devem fornecer orientação, *feedback*, *coaching*, criar oportunidades de desenvolvimento, estimular e recompensar os empregados por desempenho e contribuições, além de tratar as pessoas de forma respeitosa, justa e com sensibilidade.

Ao definir as dimensões de competências requeridas e os comportamentos a elas associados, a empresa comunica para os colaboradores o que considera importante e é valorizado para o crescimento e o desenvolvimento de ambas as partes. Com isso, são facilitadas as avaliações de desempenho, as definições das ações de capacitação, as escolhas de pessoas para postos mais elevados e as trajetórias de carreira.

Quanto à seleção de executivos para postos-chave no estrangeiro, a empresa tem priorizado a contratação de cidadãos do país anfitrião e de países terceiros, expatriando oriundos do país sede somente quando há um conjunto específico de competências que precisa desenvolver no estrangeiro. Dada a sua estratégia de continuar expandindo seus negócios internacionais, sobretudo buscando novos mercados nos países emergentes, a empresa valoriza muito a experiência internacional dos executivos, deslocando profissionais diversos para locais onde experimenta crescimento acelerado.

A seleção de executivos para missões no exterior é feita de maneira muito cuidadosa. Os critérios para seleção baseiam-se nos mesmos fatores de sucesso utilizados no país sede. Além das competências específicas para o cargo, avalia a situação pessoal e familiar do candidato quanto às possibilidades de adaptação à cultura do local de destino. A empresa cuida bem da repatriação, por considerar que o executivo desenvolverá novas competências, além de se familiarizar com outras culturas e ampliar a visão crítica sobre diferentes mercados. Os conhecimentos e experiências adquiridos no exterior são apropriados pela companhia e compartilhados com as equipes globais.

No que diz respeito à compensação dos executivos deslocados para missões no exterior, a empresa utiliza a política de *balancete*, de modo a equalizar o padrão de vida entre o país anfitrião e o de origem do empregado. Assegura que o executivo não sofra prejuízo durante o período que durar sua permanência no estrangeiro, além de acrescentar alguma compensação por perdas circunstanciais e qualitativas.

Com relação à captação de colaboradores para posições gerenciais de menor nível e demais funções técnicas e operacionais, as áreas de RH das unidades sediadas no estrangeiro obedecem às regulamentações legais do país anfitrião que, normalmente, impõe restrições ao emprego de estrangeiros. A matriz define as políticas gerais de RH em nível corporativo, que devem ser adaptadas para cada país estrangeiro. A empresa privilegia o recrutamento interno, só recorrendo ao mercado externo quando não dispõe em seus quadros de candidato no nível de prontidão exigido para o cargo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se analisar uma corporação gigantesca, que opera mundialmente interligando contextos ambientais e operacionais diferenciados, constata-se o quanto é complexa a função de gerir essas redes de conexões para coordenar atividades globais, com o propósito de atingir uma

posição vantajosa em termos de custos e, ao mesmo tempo, adaptar-se às condições dos diversos mercados, para obter diferenciação positiva.

Quanto ao processo de internacionalização, a particularidade mais marcante da empresa é que a sua estratégia está direcionada para garantir o ritmo de crescimento dos seus negócios, priorizando as aquisições, fusões e os processos de inovação para conquistar os novos mercados em todo o mundo, sobretudo nos países emergentes. cujos mercados, em geral, crescem a uma velocidade maior do que nos países desenvolvidos.

Com base nos dados levantados, a empresa continuará atuando como uma *organização global*, ou seja, enxergando o mundo como um único mercado e exercendo um forte controle das operações na sede da corporação, embora já se deslocando para o modelo *transnacional*, na medida em que está sendo cada vez mais pressionada pela responsividade local exercida pelos mercados.

No que se refere à estrutura organizacional, o modelo misto adotado pela empresa, ao combinar os critérios de *estrutura global integrada por função, por produtos e por área geográfica*, atribui fluidez e flexibilidade para que a empresa possa enfrentar os desafios da competição internacional e empreender as mudanças necessárias no tempo adequado e em todos os níveis.

Ao sustentar o seu *core business* a partir de um modelo que combina os critérios de *estrutura global por produto e por área geográfica* a empresa visualiza melhor os mercados onde atua e consegue uma maior proximidade com os consumidores. Isto é especialmente importante para companhias que trabalham com produtos de conveniência e se empenham para associar o consumo das marcas de produtos aos momentos de celebração e alegria, como é o caso da empresa pesquisada.

A organização utiliza um número grande e diversificado de instrumentos e processos, orientados e coerentes com cultura de gestão estratégica de pessoas. A área de RH está posicionada em nível estratégico na estrutura organizacional da empresa, desde o *headquarter*, onde se posiciona em nível de vice-presidência corporativa, até as unidades de negócios, nas quais a área sempre ocupa uma posição de diretoria.

Ao associar as competências individuais exigidas aos comportamentos desejáveis dos colaboradores, em todos os níveis, áreas de atuação e lugares onde trabalham, a empresa define padrões de conduta globais que devem ser seguidos por todos, naturalmente, com as adaptações e ajustes necessários à diversidade de culturas e de costumes dos diversos países onde opera.

Ante os limites metodológicos deste estudo, não se pode avaliar em que medida as práticas cotidianas da empresa correspondem à caracterização acima. No entanto, a julgar pelo discurso institucional dos gestores e pelo o que se encontra registrado nos documentos internos analisados, a empresa desenvolve um esforço continuado para integrar a estratégia de internacionalização com a estrutura organizacional e com a gestão internacional de pessoas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2007.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda, 1992.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: THOMSON, 2003.

BRUYNE, P.; JACQUES. H.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves, 1991.

- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The Future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1976.
- DANIELS, J.; DANIELS, C. **Visão global**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DERESKY, H. **Administração global**: estratégica e interpessoal. São Paulo: Bookman, 2004.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an evolve for economic and business theories of MNE's Activities. **International Business Review**, v. 9, p. 163-190, 2000.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Spring, 1988.
- FLAHERTY, M. T. **Global operations management**. New York: McGraw-Hill, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das Empresas Brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- HARVEY, D. **A Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2007.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C.A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: MAUAD Editora Ltda., 2004.
- HILL, C. W. L. **International business**. New York: McGraw-Hill, 2004.
- HYMER, S. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development an increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 8, p. 23-32, Spring/Summer, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 1-24, 1990.
- KAY, N. Strategy and structure. In: KAY, N. **The evolving firm**: strategy and structure in industrial organization. London: McMillan Press, 1982.
- PORTER, M. Competition in global industries: a conceptual framework. In: PORTER, M. (Ed.). **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- REYNOLDS, C. Compensation of overseas personnel. In: FAMULARO, J. (Org.). **Handbook of human resource**. McGraw-Hill, 1989.
- STOPFORD, J. WELLS, L. **Managing the multinational enterprise**. New York: Basic Books, 1972.
- TANURE, B.; DUARTE, R. G. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- VERNON, R. International investment an international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**. Cambridge, p. 190-207, May, 1966.

YIP, G. **Total global strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.