

O BENCHMARKING NA GESTÃO DAS MULTINACIONAIS

Rui Manuel Gouveia Lopes dos Reis¹

Henrique Manuel Pimentel Reis²

RESUMO

A investigação científica e o desenvolvimento das telecomunicações e das tecnologias de informação conduziram a um mundo global, em que todos estamos mais próximos uns dos outros. Em consequência as economias são cada vez mais abertas e as transacções comerciais internacionais mais importantes. As empresas têm de se preocupar com a concorrência internacional, independentemente da sua dimensão, e têm de formular estratégias de internacionalização. Simultaneamente, face às suas características, devem utilizar novos instrumentos de gestão. As multinacionais podem encontrar no benchmarking um meio de aumentar a sua eficácia e a sua eficiência.

Palavras-chave: Globalização; Internacionalização; Estratégia; Multinacional; Benchmarking.

1. UM MUNDO GLOBALIZADO

Durante a Antiguidade existiam relações económicas entre diferentes povos, nomeadamente ao nível do comércio internacional de mercadorias, em que os Fenícios assentavam parte significativa da sua actividade mercantil, mas o século XV e os descobrimentos, com o desbravar de novas rotas marítimas, em que conhecemos o relevante papel que os portugueses tiveram nessa época e a projecção internacional que adquiriram, vieram dar um impulso muito significativo às relações comerciais entre nações e entre Estados.

Este processo veio em crescendo e na segunda metade do século XX teve uma aceleração exponencial conducente a que no presente se fale de globalização, ou seja, como nos diz Hill (1998), as economias reduziram e estão a reduzir as suas barreiras administrativas, culturais e, acrescentaríamos mesmo, linguísticas, em prol de sistemas abertos e de uma interdependência funcional ao nível mundial que não se ficam pelos campos económico ou financeiro.

As inovações tecnológicas que foram surgindo nos últimos anos abriram portas a que a informação circulasse a velocidade quase instantânea, permitindo que o que se passa num ponto do globo seja facilmente percebido e conhecido em quase todo o planeta em poucos minutos ou em poucas horas, consoante, também, a complexidade ou a

¹ Professor Catedrático/Universidade Lusfada

² Docente/Escola Superior de Ciências Empresariais/Instituto Politécnico de Setúbal

confidencialidade dos temas em causa. Contudo, pode afirmar-se que, de uma forma geral, é hoje possível conhecermos o que se passa noutras paragens e apercebermo-nos das diferenças de valores, de culturas, de hábitos e de níveis económicos e financeiros do quotidiano dos diversos povos.

A globalização da produção fica facilitada pelos avanços em termos tecnológicos, dado que o planeamento da actividade fabril, do aprovisionamento de matérias-primas, das necessidades financeiras, da assistência ao cliente e outros podem ser centralmente controlados, como acontece com a Texas Instruments em relação às suas unidades produtivas espalhadas por dezanove países e interligadas por comunicações via satélite.

Levitt (1983), já se preocupava com estes temas quando escrevia que a tecnologia estava a proletarizar a comunicação, tornando lugares isolados e povos com fracos níveis de vida em parcelas de um todo em que nasciam desejos de experimentar, possuir ou utilizar algo que tinham visto ou com que tinham contactado via novas tecnologias.

Neste contexto, os negócios internacionais crescem a taxas consideráveis, de que é exemplo o facto de no período de 1985 a 1995 a produção mundial de bens ter variado sempre a taxas inferiores às do comércio internacional, conforme revelam as estatísticas da ONU, com alguns anos bem significativos, como o de 1991, em que a produção decresceu 1,8% e o comércio internacional aumentou 3,8%, ou o ano de 1994, em que a produção cresceu 3,1% e o comércio internacional cresceu 9,8%.

Etemad e Wright (2003), falam de um novo ambiente global em que a tradicional competitividade internacional existente entre as empresas de grande dimensão, que deixava as pequenas e médias empresas restringidas aos negócios locais ou regionais, está em processo de mudança, considerando que o levantamento de barreiras à importação por parte da maioria dos governos e os avanços tecnológicos, sobretudo estes, deixaram espaço a que as PME acessem a clientes, fornecedores e colaboradores em todas as partes do mundo.

Deresky (2000), fala-nos de globalismo, caracterizado por um conjunto de redes funcionais que levam os países, as instituições e as empresas a uma crescente interdependência económica, e refere a mão invisível da competição global como um factor conducente à extinção das fronteiras, entendendo-se a expressão no sentido socio-económico.

Esta autora realça que, independentemente da sua dimensão, todas as empresas são afectadas pela globalização. E mesmo que não o assumam conscientemente, o que lhes pode trazer dissabores a curto prazo, a sua competitividade e a sua perspectiva de crescimento, ou mesmo de simples sobrevivência, tem de ser ponderada tendo em atenção um conjunto de concorrentes e de outras forças influentes do meio envolvente, onde as unidades económicas se movimentam, para além do que seja sentido em termos imediatos. Estamos assim num mundo globalizado, com a internacionalização das empresas, embora com diferentes graus de envolvimento, a tornar-se num tema quotidiano.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO: EXPANSÃO E ESTRATÉGIAS

A internacionalização de uma empresa vai gerando novos motivos de interesse na continuação e ampliação do processo e, em sequência, vai-se adquirindo mais experiência, enriquecendo competências e aperfeiçoando os factores críticos de sucesso, o que conduz a que haja evolução de mentalidades nos dirigentes e decisores das multinacionais, conducentes a formas de expansão internacional que têm subjacentes diferentes filosofias de actuação, as denominadas estratégias de internacionalização.

Podemos inclusive compreender que ao longo do tempo uma mesma equipa de gestão seja conduzida a alterar o seu pensamento estratégico em relação à internacionalização da empresa que gere, levando a adaptações periódicas às condições sociais e económicas de cada país, e tendo em atenção a evolução destas, quer numa perspectiva unívoca, quer numa

perspectiva biunívoca.

Contemporaneamente falamos, essencialmente, de cinco linhas estratégicas de internacionalização de uma empresa, que podemos denominar de diferentes processos de internacionalização ou de expansão de unidades económicas para além das fronteiras do mercado doméstico, com base na análise da atitude dos gestores e da prática funcional e organizacional que se revela da observação da ligação entre a sede e as subsidiárias.

Tem que se ter em conta que a evolução política, social, cultural e económica, a nível mundial, conduzem a que estas diferentes formulações estratégicas, que Bartlett e Ghoshal (2000), denominam de mentalidades de posicionamento no negócio internacional, sejam também, para muitas empresas, etapas de um processo em constante evolução.

Assim sendo, e conforme referimos acima, a propósito das adaptações estratégicas e operacionais, os gestores e decisores das empresas que se internacionalizam devem proceder à actualização das suas opiniões e dos factores de ponderação das suas metodologias sempre que tal se justifique e visando evitar o adormecimento da organização perante um mundo em constante mudança.

2.1. ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

Muitas empresas, nos primeiros tempos do investimento directo estrangeiro, nomeadamente oriundas dos Estados Unidos, enquadram-se nesta filosofia de pensamento da gestão internacional, em que tendencialmente se encaram as subsidiárias como uma extensão da casa-mãe, visando essencialmente fortalecer esta última, permitindo-lhe incrementar as vendas dos produtos colocados no mercado doméstico, através de filiais comerciais, ou garantindo-lhe o abastecimento de matérias-primas que alimentam a cadeia produtiva.

A este resumo simplista apresentado por Bartlett e Ghoshal (2000), para definir esta mentalidade estratégica pode-se acrescentar que as filiais produtivas funcionam como um parque industrial complementar ao principal, existente no país de origem, e que se comporta perante o mercado local como se se tratasse do doméstico.

Esta forma de encarar o processo de internacionalização está de alguma maneira em consonância com a teoria do ciclo de vida do produto, que consideramos que deve ser visto numa perspectiva mais abrangente, ou seja, em termos dos diversos mercados onde pode ser comercializado, e que apelidaríamos de ciclo de vida internacional do produto. Considerando que o produto é desenvolvido para o mercado doméstico, e com a saturação deste, por razões várias, sejam de dimensão demográfica, nível de consumo per capita, obsolescência tecnológica, ele é lançado além fronteiras, sem que se introduzam quaisquer adaptações específicas e orientadas para as características dos diversos mercados alvo, então o objectivo é prolongar a vida útil do mesmo e o encaixe financeiro que pode ser proporcionado, sem investimentos adicionais na sua requalificação.

Bartlett e Ghoshal (2000), afirmam que mesmo que se desloque alguma produção para alguns desses mercados, a transferência de tecnologia e know-how para outros locais é encarada como uma forma de protecção do mercado interno, dado que se pretende evitar o desenvolvimento de concorrentes no estrangeiro, começando por criar barreiras à entrada via ganhos de dimensão e de economias de escala.

Trata-se de empresas de cariz doméstico, que vêem no investimento no exterior simples apêndices ou complementos da sua actividade económica, em que os gestores têm como principal competência internacional o conhecimento de uma língua estrangeira, não havendo decisões estratégicas de conjunto mas apenas opções sobre oportunidades pontuais.

Funakawa (1997), é mais incisivo e agreste na sua apreciação e associa este tipo de empresas a uma cultura etnocêntrica em que as decisões estão centradas na casa-mãe e as opiniões e pareceres dos gestores ali sediados são mais fiáveis e merecedoras de maior

credibilidade do que as dos responsáveis pelas filiais, eventualmente fruto de se considerar que existem culturas ou povos mais evoluídos uns que outros e que o sucesso interno é revelador de que a mesma receita terá sucesso no exterior, considerando-se que quem investe no estrangeiro aproveita para educar e ensinar os públicos alvo.

Stonehouse, et als. (2000), são mais suaves e começam por considerar que a presença internacional pura e simplesmente define a operação de um negócio em mais do que um país, embora reconheçam os escritos de Bartlett e Ghoshal no ano de 1989, e que se reportam às referências que apresentámos.

2.2. ESTRATÉGIA MULTIDOMÉSTICA

Dizem-nos Bartlett e Ghoshal (2000), que a crescente exposição ao ambiente internacional e o aumento do peso do volume de vendas e dos lucros das operações no exterior foram gradualmente despertando os gestores para o verdadeiro significado da actividade além-fronteiras, e para o facto de esta não dever ser encarada de forma marginal ou residual.

Concomitantemente foi-se verificando que não bastava transferir alguma tecnologia e instalar algumas linhas de produção para dominar o mercado, porque os países receptores do investimento começaram a desenvolver capacidades de aprendizagem e a imitar as empresas que se limitaram a actuar de acordo com o exposto no ponto anterior, criando-lhes uma concorrência inesperada, que reduzia o seu potencial de alavancar a presença no estrangeiro.

As multinacionais são obrigadas a encarar as oportunidades no exterior de forma diversa, no sentido de dar ênfase às diferenças realmente existentes entre os vários mercados nacionais e entre os diversos ambientes envolventes das operações em causa.

Bartlett e Ghoshal (2000), consideram que a flexibilidade das empresas que evoluíram para esta nova mentalidade as conduziu a formular estratégias diferenciadas para os diferentes mercados, introduzindo adaptações ou inovações nos produtos, consoante os casos, e as subsidiárias vão-se desenvolvendo no sentido de serem capazes de responder às solicitações próprias dos clientes-alvo com que actuam, formulando estratégias próprias e aumentando a sua autonomia decisória.

Os gestores colocados no estrangeiro são normalmente nacionais do país de destino, que utilizam os seus conhecimentos sobre o país onde residem e donde são oriundos, e os gestores deslocados, que em gestão internacional denominamos de expatriados, têm novas competências e, de alguma forma, assumem uma postura mais empreendedora e independente face à casa-mãe.

Funakawa (1997), diz que esta evolução vai no sentido de uma cultura policêntrica, em que os gestores da casa-mãe podem sentir que estão a perder o controlo do grupo empresarial no seu todo, sobretudo no que concerne às subsidiárias, mas põe ênfase no facto de que o cerne da questão é perceber que os mercados e os clientes são quem define o que é bom para eles e como tal a orientação local torna-se imprescindível.

O mesmo autor introduz uma nova definição em que fala da empresa multiregional e regiocêntrica, a qual, em termos concisos, procura integrar as duas situações anteriores, evoluindo do centralismo da casa-mãe para uma autonomia regional, em que as responsabilidades e estratégias estão mais descentralizadas, mas não se tornam numa multiplicidade de opções coincidente com o número de subsidiárias.

Esta tentativa de dividir a presença internacional em regiões, preferencialmente caracterizadas por alguma homogeneidade mínima a nível interno, acaba por ser um compromisso entre as duas mentalidades referidas, que poderá sobretudo permitir uma mais fácil evolução da primeira para a segunda, com etapas mais suaves e um esforço biunívoco de aprendizagem e compreensão.

Consideramos que passamos a estar perante um desafio profissional interessante para os gestores a nível regional, os quais se vão confrontar com alguma multiplicidade de factores intra-regionais, o que os poderá e deverá conduzir a adquirir competências interessantes nesse universo, mas em que o grau de exigência é superior ao de gerir a subsidiária num só país, e ao de encarar a internacionalização como um prolongamento da casa-mãe, ficando numa posição intermédia, pressionante e complexa, conforme as características regionais e o seu leque de heterogeneidade cultural, económica e demográfica.

Interessante é a abordagem que Havila, Forsgren e Hakansson (2002), fazem desta mesma temática, indicando igualmente que existe maior autonomia das subsidiárias nesta estratégia de internacionalização, mas clarificando que existe uma maior abrangência operativa e decisória no que concerne à cadeia de valor.

Na verdade a gestão de aprovisionamentos, da produção, comercial, financeira e mesmo a atitude de marketing, adquirem grande independência e como tal são mais claras as contribuições para a formação do resultado final, considerando os autores que podem inclusive encontrar-se algumas situações de autonomização de investimentos em investigação e desenvolvimento.

Não podemos afirmar que não estava subjacente aos autores referidos anteriormente a ideia de que a preocupação de cada subsidiária é o mercado próximo da sua localização geográfica, em termos genéricos o país onde está situada, mas Havila, Forsgren e Hakansson (2002), vêm realçar que é mesmo característico que seja esse o alvo predominante em detrimento das exportações para países vizinhos, embora estas possam ocorrer de forma marginal, que não obrigatoriamente residual.

Assim sendo, a companhia assume um posicionamento multidoméstico, uma terminologia mais apropriada à ideia aqui defendida, e cuja nomenclatura é hoje utilizada com maior propriedade, e reveladora de que a empresa pretende explorar vantagens específicas dos pontos onde se localiza, criando laços estreitos com a clientela-alvo, e não basear-se em fluxos entre mercados, ou seja, entre países.

Perante este quadro apercebemo-nos efectivamente de algumas características interessantes das multinacionais multidomésticas, as quais em termos de níveis de concorrência internos ao país onde se localizam se comportam quase que em pé de igualdade com as firmas autóctones.

Na verdade, e dado que, se por um lado as subsidiárias destas multinacionais têm uma elasticidade maior na reafecção de recursos, perante opções de forma e volume de investimento que a casa-mãe pode assumir, por outro lado a abordagem do mercado tem uma visão local e como tal os argumentos a esgrimir na conquista de quota têm um campo de acção similar ao das empresas oriundas do próprio país.

Esta perspectiva vem por outro lado favorecer a aceitação da empresa estrangeira por parte da governação política do território de destino, a qual encara a primeira como tendo preocupações de responsabilidade e orientação local, aceitando com mais facilidade que a sua presença trará um balanceamento custos/benefícios positivo.

Havila, Forsgren e Hakansson (2002), afirmam que não podemos daqui concluir que o poder de negociação da empresa que se internacionalizou numa perspectiva multidoméstica fica diminuído, quer porque a orientação local tem uma perspectiva de desenvolvimento de negócio, ganhar e consolidar quota, e não de subserviência política, quer porque o facto de as subsidiárias actuarem de forma independente entre elas fará com que os êxitos mas também os insucessos não representem no todo um saldo significativo.

Pode ser, inclusive, estratégico para a casa-mãe demonstrar que não surge um problema para o todo por se criar uma situação difícil a uma das parcelas, e por esta via o poder de negociação acaba por sair fortalecido.

Os mesmos autores referem que é natural que factores como a facilidade de transferir uma filial ou a dimensão do mercado em que se está a actuar terão influência no balanceamento

do poder de negociação, porque infraestruturas pesadas, ou mercados populosos, levarão a que a companhia multidoméstica seja menos rígida ou inflexível nas suas decisões, sendo fácil perceber que o mercado indiano é mais atractivo que o nepalês, pela via demográfica, independentemente de outras diferenças entre ambos.

Gostaríamos no entanto de chamar a atenção para o facto de que uma política de investigação e desenvolvimento agressiva e profícua de uma determinada filial, com a consequente apresentação no mercado onde actua de produtos inovadores, levará a que o seu peso e a sua importância no grupo de empresas constituintes da multidoméstica em causa seja consideravelmente acrescido, havendo evidente interesse em aproveitar os novos produtos para outros mercados e, como tal, o poder de negociação da casa-mãe no que concerne àquela filial específica terá sempre de ponderar esta nova situação.

Havila, Forsgren e Hakansson (2002), dizem que, em contrapartida, também é verdade que nesta estratégia de internacionalização as relações entre subsidiárias é relativamente ténue, mais administrativa que comercial ou tecnológica, perdendo-se por vezes oportunidades sinérgicas, bem como o conhecimento adquirido sobre o mercado onde cada uma actua e que poderia ser benéfico para o todo se partilhado pelas diversas parcelas, concluindo-se por vezes que há características comuns a alguns mercados e a forma de as aproveitar pode estar mais desenvolvida pela actuação de uma das subsidiárias num desses mercados.

Queremos finalmente realçar que a localização de filiais produtivas por razões essencialmente relacionadas com a estrutura de custos, caso da utilização de mão-de-obra barata, podem obrigar a que para uma determinada região, eventualmente mais delimitada que na perspectiva regiocêntrica, a subsidiária tenha de abranger mais que um mercado e exportar para os países vizinhos, quer para rendibilizar o investimento realizado, quer porque não se justifica a sua localização produtiva em todos os territórios dessa região, mas é interessante aceder a todos os mercados ali situados.

2.3. ESTRATÉGIA GLOBAL

A observação que conclui o parágrafo anterior permite introduzir esta outra visão estratégica da internacionalização, ficando levantada a ponta do véu de que as opções de actuação ali analisadas criam algumas ineficiências, sendo que, por exemplo, a montagem de uma linha de fabrico específica para um país, ou mesmo uma pequena região, pode representar a impossibilidade de obter ganhos de economias de escala, porque ao visar um mercado mais restrito não se tem em atenção a maximização da capacidade instalada a nível do grupo económico.

Por outro lado o excesso de diferenciação de mercado para mercado cria, ao nível dos produtos, perdas de eficiência em termos de “design”, produção, logística, distribuição e gastos promocionais, em favor de algum ganho de relações públicas e reconhecimento político.

Tendo em atenção que o desenvolvimento das comunicações e dos transportes internacionais criou um meio envolvente com características próprias, a par da eliminação de várias barreiras alfandegárias, algumas empresas começaram a ponderar os benefícios de criarem produtos a pensarem no mercado mundial, ou nalguns mercados regionais de grande dimensão, como um todo, e não como um somatório de parcelas.

Não se trata de ver no estrangeiro um complemento esporádico para compensar o ciclo de vida do produto mas sim de uma perspectiva de olhar o mundo como uma unidade de negócios, aquilo a que podemos chamar de estratégia global e em que os Japoneses foram pioneiros.

Bartlett e Ghoshal (2000), fazem aqui a assunção de que estas empresas consideram que é possível encontrar similitudes de interesses e de gostos entre os diversos pontos do globo, e de que a padronização de consumos pode ser conseguida se se tiver preços e

qualidade adequados aos interesses dos consumidores, defendendo os seus seguidores que o futuro pertence às companhias que produzem e vendem a mesma coisa, da mesma forma, em qualquer lugar.

A capacidade de controlo e de coordenação da gestão a nível central é mais exigente e os responsáveis por unidades de produto são-no, normalmente, para todo o mundo, cruzando, por vezes, com responsáveis comerciais por grandes regiões.

Bartlett e Ghoshal (2000), concluem que tal não significa que não possam existir várias unidades produtivas para um mesmo produto, de forma a aproveitar as vantagens que possam existir em se investir em infraestruturas fabris nalguns países, mas continuando centralizada a sua gestão no referido responsável da unidade de produto, bem como o planeamento de actividades, visando os fluxos reais no sentido do mercado a nível global.

Como consequência lógica as principais decisões estratégicas estão concentradas no quartel-general do grupo económico, bem como as actividades de investigação e desenvolvimento, sendo obtidos ganhos de produtividade e de economias de escala nas restantes áreas funcionais, e podendo ocorrer um efectivo aproveitamento da curva de experiência, sobretudo em comparação com as situações anteriores..

Funakawa (1997), fala-nos de mentalidade global e geocêntrica e aponta-a como o último estágio evolutivo das organizações globais, que consideramos que devemos interpretar no sentido de organizações internacionais actuando num mundo globalizado, referindo que entre subsidiárias e casa-mãe se estabelecem relações de colaboração no intuito de criar padrões que conduzam à estandardização da produção.

Este autor vem assim ao encontro das preocupações de economias de escala e de ganhos de produtividade, evitando-se a dispersão de esforços em termos de “design”, logística e marketing, embora numa perspectiva mais colaboracionista e menos impositiva por parte da casa-mãe.

Interessante é a percepção de Funakawa (1997), de maior intercâmbio cultural, fruto das relações cruzadas entre mercados e agentes económicos, dando maior relevância ao papel das subsidiárias do que aquele que advém das ideias dos autores anteriores, e realçando que o desempenho de toda a organização é prosseguido de forma mais objectiva.

Se tivermos agora em linha de conta o que nos dizem Havila, Forsgren e Hakansson (2002), deparamos com a ênfase no facto de se procurar com a perspectiva global concentrar a cadeia de valor, se possível num só país, procurando economias de escala na produção e noutras áreas funcionais, via proximidade geográfica, tão estreita quanto possível, de actividades interligadas.

São assim levados a concluir por um baixo relacionamento intercultural e, não falando em gestores de produto a nível global, preocupam-se mais com a integração operacional.

Nesta matéria parece-nos que estes autores perdem alguma da visão realista das empresas globais face ao mercado em que actuam e que os próprios exemplos que dão são demonstrativos disso, porque é natural que a produção de aeronaves não conduza à proliferação de unidades fabris, ou que a exploração florestal seja feita no país de origem e a sua transformação possa ocorrer noutro ponto do globo.

No entanto nada referem em relação a alguns produtos globais, como aqueles que surgem na área dos refrigerantes, dos medicamentos ou do têxtil, e que se enquadram nos bens de consumo e não nos bens de equipamento.

Certo é que o poder negocial das empresas globais pode ser mais ou menos forte que o das multidomésticas, dado que por um lado a maior concentração de infraestruturas retira margem de mobilidade aos investimentos dificultando a realocação de recursos, o que as torna menos flexíveis, mas por outro é normalmente actuante em mercados geográfica e demograficamente mais vastos e a sua posição é muitas vezes oligopolista e pode ser financeiramente mais sólida, o que a leva a ser menos vulnerável a problemas concorrenciais, nomeadamente ao nível local.

2.4. ESTRATÉGIA TRANSNACIONAL

Até finais dos anos oitenta, princípios dos anos noventa, as empresas globais, ou de mentalidade global, em termos organizativos e funcionais, foram consideradas os grandes baluartes da actividade económica internacional, mas provocaram, por seu lado, alguma reacção dos governos locais, que viam nelas preocupantes contra-poderes, mais ameaçadores do que as empresas internacionais, dado que estas não respeitavam os diversos mercados domésticos, mas também não eram suficientemente sofisticadas para impedir o desenvolvimento de concorrentes locais.

Por outro lado as empresas globais geravam nos países importadores défices comerciais, sendo os governos destes últimos obrigados a começar a requerer algumas compensações, como seja, o aumento de investimento directo estrangeiro, a transferência de tecnologia e a criação de emprego.

O próprio consumidor começou a reagir à padronização, nomeadamente quando o marketing “one-to-one” está em crescimento, obrigando a alguma redefinição do respeito pelas curvas de preferência de cada mercado.

O aumento da volatilidade internacional e as oscilações cambiais vieram completar o quadro de problemas que se levantou às empresas globais, e foi necessário encontrar resposta para estes novos desenvolvimentos.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (2000), nasce assim a necessidade de compatibilizar a satisfação da procura local e das exigências políticas com os ganhos de escala e a eficiência competitiva, o que parecendo difícil não era certamente impossível, e daí emergiu uma nova atitude, que apelidam de transnacional.

Trata-se de não concentrar as actividades chave na casa-mãe, mas também não criar uma dispersão de mosaico empresarial igual ao número de subsidiárias, distribuindo os recursos por diversos locais, mas de forma especializada, permitindo, simultaneamente, a flexibilidade e a eficiência.

Podem, assim, criar-se pólos de produção especializados, cada um em seu país, alimentando o mercado mundial, e contribuindo para que haja dispersão de tecnologia, de investimento externo e de criação de emprego, e a aparente dispersão de recursos acaba por ser afinal uma integração dos mesmos numa rede interdependente à dimensão mundial.

Bartlett e Ghoshal (2000), dizem que, contrariamente às empresas globais, as transnacionais reconhecem a importância de se atender às especificidades dos mercados locais sem que para tal se tenha de dispersar recursos e perder competitividade, dado que existe uma coordenação e interligação operativa, acompanhada da partilha da tomada de decisão, podendo optar-se por desenvolver na América Latina a investigação e produção de uma determinada gama de produtos, que serão comercializáveis em todo o mundo, eventualmente com as necessárias adaptações, e localizar na Ásia outro conjunto de subsidiárias que investigam, desenvolvem e produzem outra gama de produtos.

Um dos aspectos mais relevantes das transnacionais tem a ver com o facto de se poder realizar um melhor aproveitamento de capital intelectual, face ao papel interassociativo das filiais, o que é imprescindível numa economia que cada vez mais se baseia no conhecimento.

A investigação e desenvolvimento pode não estar presente em todas as subsidiárias, mas estará certamente num conjunto bastante significativo e sempre em consonância com aquilo que o capital humano de elevado potencial pode oferecer em cada mercado de recrutamento de quadros, de técnicos e de investigadores especializados.

Havila, Forsgren e Hakansson (2002), apresentam esta categoria de empresas como sendo as companhias em rede, (network firm), e que se caracterizam, similarmente às ideias defendidas anteriormente, pelo aproveitamento das vantagens comparativas de cada país, que preferimos deixar deslizar para competências técnicas, nível de recursos, de diversos tipos, e, sobretudo, capital intelectual, que consideramos motor da cadeia de valor neste tipo

de organização. Mas é precisamente no funcionamento em rede dessa cadeia de valor que se ganham vantagens, com a troca de conhecimento, de produtos e de serviços, que podem chegar a todos os mercados independentemente do local de origem.

Havila, Forsgren e Hakansson (2002), afirmam que a concentração nas subsidiárias está mais relacionada com fases da cadeia de valor do que com produtos acabados específicos, o que pode inclusive representar o aproveitamento de mão-de-obra barata para etapas de montagem de componentes concebidos e/ou fabricados noutros locais, não deixando de ocorrer oportunidades de economias de escala.

Parece-nos que podemos sintetizar afirmando que à diversidade funcional corresponde uma integração estratégica, em que a circulação de informação é um dos factores críticos de sucesso, a qual sai facilitada pela adopção de estruturas matriciais em detrimento da hierarquia em pirâmide. As subsidiárias vivem assim com uma rede de fornecedores e clientes internacionais, quer por fornecerem e serem fornecidas por outros mercados, quer por fornecerem e serem fornecidas por outras subsidiárias.

Simultaneamente mantêm um relacionamento assíduo e estreito com o mercado local, onde se situam, e cujo peso que têm não é afectado por qualquer dispersão de meios, dado que a filosofia funcional permite manter o grau de competitividade aos dois níveis, sendo certo que, por comparação com as empresas multidomésticas, enquanto estas se estendem no globo por duplicação, as primeiras fazem-no por especialização, o que lhes traz capacidade de negociação por vias diferentes.

Havila, Forsgren e Hakansson (2002), referem que as empresas multidomésticas terão maior capacidade de negociação porque cada parcela afecta em menor grau o todo, mas as transnacionais, ou as empresas em rede, para usar a sua terminologia, sabem aproveitar de forma mais eficaz as vantagens competitivas de cada país onde se localizam e potenciam de forma mais eficiente as economias de escala, o que lhes dá reequilíbrio de forças, pelo facto de os recursos locais saírem valorizados.

Em termos de recursos humanos são dadas oportunidades que não surgiriam com outra filosofia de investimento estrangeiro, ou seja, com recurso às outras formulações estratégicas, o que acaba por ser bem aceite pelo poder político.

Acresce que os benefícios de transferência de tecnologia e conhecimento são elevados, fruto do funcionamento em rede, ou seja, o estímulo a uma efectiva cooperação entre filiais alavanca a absorção de conhecimento a todos os níveis em todas as subsidiárias, com o propósito de beneficiar toda a empresa, repercutindo-se os êxitos a nível global.

Stonehouse et als. (2000), sintetizam de forma simples a ideia de transnacional, considerando que estamos perante uma fusão ou, talvez de forma mais clara, perante uma engenharia de compatibilização, das opções estratégicas de uma visão global com as de uma visão local, conseguindo manter os ganhos de eficiência provenientes da primeira, nomeadamente fruto das economias de escala, com as vantagens de se ter uma orientação de responsabilidade local.

Temos assim uma missão global, com um foco global de competências e uma estratégia genérica, apostada numa integração e coordenação global das diversas actividades, a par de abordagens diferenciadas dos mercados, sobretudo dos mercados mais importantes, com diferentes arquitecturas e posicionamentos das subsidiárias.

Surge aqui uma questão interessante, dado que estes autores remetem para Bartlett e Ghoshal, referindo-se à sua publicação de 1989. Dizem os primeiros que uma estratégia transnacional visa incorporar três vectores relevantes, a saber:

- uma gestão muito forte em termos geográficos que permita que a orientação local seja sensível às necessidades explicitadas pelo mercado;
- em simultâneo com uma aposta no produto global que garanta a máxima eficiência através da maximização da padronização da oferta, com a subjacente minimização de custos;

- e ainda um funcionamento repartido da gestão pelas subsidiárias que permita a transferência de competências e de aprendizagem.

Os segundos reforçam esta ideia afirmando que esta estratégia transnacional permite desenvolver capacidades estratégicas múltiplas para se fazer a adaptação da orientação local com a global, e que denominam de capacidade transnacional.

2.5. ESTRATÉGIA METANACIONAL

Não podíamos deixar este ponto do texto sem fazer uma referência às denominadas empresas metanacionais, fruto da mais recente corrente de formulação estratégica no âmbito da internacionalização, recorrendo-nos essencialmente de Doz, Santos e Williamson (2001), que afirmam que o passo seguinte na evolução do posicionamento perante a internacionalização é aprender do mercado, sendo as empresas que procuram bolsas de conhecimento não exploradas, e focos de potencial desenvolvimento tecnológico dispersos por diversos locais do mundo, as que se tornarão as vencedoras num futuro próximo.

Ilustrando esta explicação com um exemplo falamos de uma empresa discográfica que criou uma organização que fazia prospecção junto de bares e clubes nocturnos com música ao vivo, nomeadamente em São Paulo, Reiquejavique, Nápoles, Atenas, Paris e Hong-Kong, procurando identificar artistas com elevado potencial que pudessem ser catapultados para os mercados internacionais.

Através da criação de suportes empresariais que lhes oferecessem condições de trabalho e de divulgação do mesmo, e como consequência desta pesquisa de conhecimento e competências específicas espalhadas por diversos locais, a Polygram tornou-se a maior do mundo na sua área de negócio.

Doz, Santos e Williamson (2001), afirmam também que o custo de transferência de capital, de informação e mesmo de mercadorias, associado à noção de distância geográfica, tem diminuído, e a concentração na procura de conhecimento pode dar lugar à pesquisa de todo o leque de competências espalhado pelos diversos mercados, com um balanceamento custos/benefícios largamente positivo.

Realce-se, ainda, que se criam oportunidades de construir novas vantagens competitivas, resultantes de se ter, tal como nas transnacionais, as subsidiárias a funcionarem em sistema de rede, mas bebendo informação e conhecimento, e potenciando a sua junção em inovações a aplicar no mercado global ou em diversos mercados locais.

A captação de capital intelectual em diversos pontos do mundo, e a sua alavancagem via complementaridade de desenvolvimento funcional, trarão a todas as partes interessadas ganhos acrescidos de uma sementeira que será altamente produtiva.

Essencialmente estamos perante a oposição à mentalidade de partir além-fronteiras com as capacidades e o conhecimento oriundos do seu país de origem para se conquistarem, a maior ou menor ritmo, com maior ou menor orientação local, os diversos mercados, para se partir de todo o conhecimento e competências que se possam encontrar em bolsas isoladas e sem ligação entre si, em todo o mundo, e conseguir completar o quadro com todas as peças que levarão a conquistar os mercados através da disponibilização de inovações com potencial para serem um êxito global.

3. BENCHMARKING

3.1. DEFINIÇÃO E CONCEITOS

O benchmarking consiste num processo sistemático e contínuo de medida e comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho de uma organização com as líderes do mercado, no sentido de obter informações que a possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho.

Embora utilize, em regra, os concorrentes como termo de comparação, pode também recorrer-se de organizações de outros sectores de actividade, ou ainda à comparação da eficácia na realização de certas funções e processos entre diferentes departamentos ou unidades de negócio de uma mesma organização.

O benchmarking é uma das mais recentes técnicas que atraiu e captou a atenção dos gestores, como forma de melhorar os processos de desenvolvimento das actividades de negócio e a competitividade, tornando-se um termo em voga, sobretudo nos anos 90, portanto finais do século transacto, sendo ainda pouco divulgada a sua aplicabilidade em muitas das economias modernas, face a alguma má compreensão da finalidade deste método.

Ao longo dos tempos o conceito de benchmarking tem vindo a ser alterado, começando por ser considerado um método de planeamento baseado na observação, no intuito de se realizarem melhorias nalguns sectores das organizações.

No início dos anos setenta começaram a aparecer empresas que pretendiam executar as observações feitas através da metodologia do benchmarking de então, quando e porque simultaneamente surgia o planeamento estratégico.

Foram então identificadas referências dos concorrentes do mesmo sector, ou mesmo feita a identificação interna de departamentos ou de práticas que melhores resultados obtinham, para depois as mesmas serem adoptadas pela empresa no seu conjunto.

É no final dos anos oitenta que aparece o termo benchmarking, agora com a metodologia própria da implementação e desenvolvimento do processo. E na década seguinte surge a moda deste instrumento de gestão, sendo motivo de várias publicações que incentivam ao seu uso.

Como a análise competitiva se torna imprescindível para escolher estratégias, é nestas que se encontram as raízes do benchmarking, o qual, como se afirmou, surgiu com o planeamento estratégico, apoiando-o e nunca substituindo-o.

O benchmarking é um indutor de processos de inovação e de modernização, capazes de se traduzirem em significativas melhorias do desempenho, apresentando-se como uma abordagem metodologicamente consistente, dirigida à identificação e hierarquização dos principais problemas e fragilidades que afectam as empresas e que condicionam o seu potencial de desenvolvimento.

Na realidade trata-se de uma importante ferramenta ao serviço das organizações, por permitir estabelecer padrões de referência para os processos internos, que pode evidenciar os pontos fracos susceptíveis de beneficiarem de oportunidades de melhoria.

Além da evolução citada subsistem nuances na definição de benchmarking verificando-se, no entanto, que o espírito subjacente ao mesmo é, de alguma forma, de compreensão generalizada.

Boxwell (1994), opta por uma explicação simples considerando que o benchmarking é o estabelecimento de metas usando padrões objectivos, externos, sendo essencialmente aprender de outros, com outros, aprendendo quanto e como.

Significa isto que não basta comparar resultados quantificados, é essencial compreender os processos que conduzem à obtenção desses resultados, processos esses que capacitam as melhores empresas a atingir esse estatuto.

Considera-se assim que existem três razões fundamentais para aplicar esta metodologia:

- 1) é a forma mais eficiente de proceder a melhorias, eliminando procedimentos baseados em tentativa/erro/tentativa, para se concentrarem esforços na aprendizagem e aplicação de processos já testados e com resultados provados;
- 2) contribui de forma clara para a rapidez de implementação dessas mesmas melhorias, e, dado que o recurso tempo não é reciclável, as poupanças no consumo do mesmo são relevantes em gestão e reflectem-se na rendibilidade;
- 3) permite, caso se estenda a todo um conjunto económico, a elevação do potencial do mesmo, seja um sector de actividade, um cluster ou um país, em que todos os agentes seguem esta filosofia.

Zairi (1998), vem de forma simples afirmar que a “benchmark” é tudo o que possa ser tomado ou usado como ponto de referência ou comparação, algo que sirva de padrão e seja utilizado como tal por terceiros, algo que deve ser comparativamente mensurável, sendo o benchmarking a prática de comparação com esse padrão, com o objectivo de atingir ou manter elevados níveis de competitividade, servindo de medida de performance de uma actividade, procurando o melhor entre os melhores, num processo contínuo de avaliação do negócio de forma a enfrentar ou mesmo vencer a concorrência.

Watson (1993), enquadrava-se nesta linha de pensamento quando escrevia que o benchmarking é um processo de medição contínua e sistemática, um processo de contínua comparação entre organizações, medindo e comparando negócios em qualquer parte do mundo, detectando os líderes, e recolhendo informação que contribua para o fortalecimento da organização em causa.

Estando assente que se procura estudar as melhores práticas e não apenas comparar e analisar valores de indicadores relevantes para concluir da performance de uma actividade qualquer, surge agora a necessidade de se definirem as organizações que apresentam resultados objectivamente reconhecidos como os melhores para as situações em causa, bem como a forma como vamos abordar e nos vamos relacionar com essas organizações, o que origina diversos tipos de benchmarking e implica que se formulem diferentes estratégias para a sua utilização.

Apesar dos diferentes tipos de benchmarking que podemos utilizar como instrumentos de gestão, como sejam, o benchmarking interno, o benchmarking externo, o benchmarking competitivo, o benchmarking colaborativo ou o benchmarking cooperativo, no presente artigo a relevância vai, como se perceberá pelo texto, para o benchmarking interno.

3.2. BENCHMARKING INTERNO

Compreende-se facilmente, dado que já esclarecemos o que se entende ser a aplicação desta metodologia, que o benchmarking interno resulta na realização de comparações entre departamentos ou sectores de uma mesma organização, ou caso se trate de uma empresa com diversas localizações geográficas, entre filiais, no mesmo país ou em países diferentes, sempre na perspectiva de detectar desempenhos de elevada eficiência que podem ser transpostos para todas as componentes da organização.

Deveríamos estar perante uma situação de fácil aplicação desta metodologia, dado que a gestão de topo de qualquer unidade económica deverá ter a preocupação com a “performance” do todo e ser a primeira a incentivar a troca de informação e de experiências que contribuam para uma melhoria da relação custos/benefícios.

Sendo certo que tal deveria tornar-se no padrão de gestão corrente, o facto é que, e a experiência prova-nos isso, encontramos com demasiada frequência os responsáveis das diversas unidades orgânicas a procurarem destacar-se pela existência de procedimentos relevantes na equipa que dirigem mas que não os querem ver copiados por colegas da mesma

organização, por considerarem que o seu esforço não é devidamente recompensado se aquilo que, eventualmente, consideram uma vantagem comparativa, for generalizado a todos.

Perde-se, deste modo, a noção do todo em favor da visão das parcelas, que se fecham em si mesmas e sobrevalorizam objectivos operacionais de curto prazo que estão incumbidas de atingir em detrimento do objectivo geral para o qual todos devem contribuir de forma solidária e em equipa.

Bendell, Boulter e Kelly (1993), chamam a atenção para o facto de os grupos empresariais implicarem, normalmente, um relacionamento financeiro entre as diversas filiais ou sucursais e a empresa-mãe ou a “holding”, preocupando-se com a definição e o cumprimento de objectivos de lucro em termos nominais, e, por vezes, em termos de rentabilidade, mas esquecendo padrões de eficiência e eficácia, bem como os ganhos de sinergias de funcionamento como um todo.

As reuniões formais de periodicidade semestral ou anual não são suficientes para que ao nível técnico os diversos quadros, aos diversos níveis hierárquico-funcionais, troquem experiências e informações conducentes a garantir uma maior proximidade de relacionamento humano em prol de saltos qualitativos significativos na performance do grupo empresarial.

Compete aos administradores de primeira linha perceberem a importância da aplicação do benchmarking interno, definirem objectivos claros para esta actividade, estarem cientes da sua prioridade e conscientes dos resultados que podem obter.

A passagem de informação e o incentivo a que se mantenha a cadeia de troca de experiências deve ser bem explicada à gestão de topo de cada uma das filiais, garantindo-se que os benefícios são comuns e que todos aproveitam com a divulgação das melhores práticas.

Compreende-se que a dificuldade de implementação desta metodologia aumenta se estivermos perante a dispersão geográfica das unidades operacionais em termos de existir concomitantemente uma grande dispersão cultural, ou seja, estamos aqui a chamar a atenção para o cruzamento entre implementação deste método de gestão e compreensão de diversidades culturais, mais ou menos acentuadas, em que a rivalidade de valores se sobrepõe, ou pode sobrepor, à colaboração profissional.

Boxwell (1994), é mais optimista, considerando o benchmarking interno uma forma de benchmarking colaborativo, afirmando que aquele é muitas vezes utilizado por empresas de grande dimensão, possibilitando que a equipa de trabalho envolvida no projecto suba na curva de experiência, aumentando o seu grau de conhecimento sobre o tema em estudo e tornando bidireccional o fluxo de experiências e informações.

Considerando que a empresa, ou organização em causa, consegue aplicar o método alvo desta reflexão então a sua implementação pode não ser restrita a áreas funcionais similares, como sejam os departamentos de produção de várias fábricas ou de várias filiais, podendo verificar-se que algumas metodologias de trabalho deverão ser transversais à empresa e aplicáveis em departamentos com funções bem diferenciadas.

Não será necessário, inclusive, sermos rebuscados nos exemplos, dado que a simples gestão do correio interdepartamental, a organização do trabalho de secretariado ou a calendarização dos períodos de férias, sem prejuízo de perturbação funcional, podem ser alvo de benchmarking interno.

De uma forma simples e concisa podemos afirmar que a criação do espírito de equipa, inserido numa normal gestão por objectivos, em que todos se sintam contribuintes do êxito da organização, prosseguindo o objectivo estratégico de topo, é um veículo facilitador da aplicação do benchmarking interno, e este, em sequência, será potenciador da melhoria de competitividade e produtividade da organização em causa.

A implementação de um benchmarking interno implica que se tenha primeiramente absorvido de forma plena a noção de cliente e de fornecedor interno, na perspectiva de que só o trabalho em equipa pode produzir os resultados desejados ou desejáveis. Evidentemente que se tem de ter em atenção que as pessoas devem perceber porque se lhes solicita

colaboração e quais os objectivos visados, razão porque a formação das equipas e o envolvimento dos principais dirigentes, bem como de todos aqueles que vão ser afectados pelo projecto, é condição necessária à obtenção de um êxito.

Senão se integrar mentalmente que ao executar uma ou um conjunto de tarefas as mesmas terão a montante a sua continuidade na execução de mais tarefas por outrem, e que só a cadeia completa das mesmas, independentemente do número de pessoas envolvidas, é que produz o resultado final, não se será capaz de perceber com facilidade a importância de que o colaborador que actua a jusante de cada um não tenha dúvidas quanto ao produto intermédio que lhe é colocado à frente.

Quer isto dizer que para ele o input do seu posto de trabalho é o “output” do posto de trabalho anterior e, como tal, não deve trazer defeitos, sob pena de perturbar o bom andamento dos trabalhos. Acresce que reenviar para montante todo o processo implica desperdício de tempo, pô-lo para o lado implica acumular assuntos que irão ser esquecidos ou tratados fora de prazo útil e dar-lhe seguimento com defeitos implica atingir resultados negativos.

A noção de cliente interno e fornecedor interno é extensível a pessoas colectivas na perspectiva de funcionamento intra-organização entre diversas filiais, em que a transferência de produtos em vias de fabrico ocorra face à opção de localizar em pontos geograficamente diferentes várias fases do processo de produção, por razões de racionalidade de gestão só comentáveis caso a caso.

4. ESTRATÉGIA E BENCHMARKING

A abordagem do benchmarking estratégico leva-nos a começarmos por falar de planeamento estratégico e compreender em que medida estão interrelacionados, enquadrando-nos na perspectiva de que a estratégia se baseia na capacidade, no sentido de habilidade, para se ver com clareza para onde se quer ir, e percebendo as acções a desenvolver para percorrer o caminho que nos conduz à meta traçada, conseguindo-se manter a organização em rota correcta, sem fugir das margens que ladeiam a nossa via de ligação entre o ponto em que estamos e aquele que queremos atingir.

É assim necessário conhecer e ter em atenção as competências técnicas distintivas da nossa empresa, as capacidades da sua cadeia de valor, incluindo os seus fornecedores e distribuidores, e os recursos disponíveis para dar suporte às decisões a tomar.

A afectação dos recursos obtidos tem depois de ter em consideração o que podemos conhecer dos nossos concorrentes em relação a estes mesmos factores, bem como uma análise técnica e de risco das diversas opções existentes para o desenvolvimento de produtos e a abordagem de mercados.

As intenções estratégicas de uma organização estão intimamente ligadas às suas competências chave, que traduzem a aprendizagem conjunta dos seus elementos em relação à forma mais eficiente de gerir os seus recursos internos, na prossecução dos objectivos estratégicos.

As competências chave deverão permitir o acesso sustentado a um razoável leque de mercados, contribuir de forma significativa para que o cliente se aperceba da qualidade do produto/serviço e evitar que os concorrentes as possam imitar com facilidade, pois caso contrário a empresa estava a investir para que terceiros beneficiassem do conhecimento a baixo custo, perdendo-se vantagens competitivas.

O desenvolvimento de competências pode definir-se como uma simbiose de quatro factores:

- conhecimento: consciência de vários elementos do conhecimento;
- motivação: as várias formas de recompensa e incentivo que fazem as pessoas querer aprender;

- situação: oportunidade de aplicar o conhecimento de uma forma que contribua para a eficiência e o sucesso;
- vontade: o indivíduo querer desenvolver o seu conhecimento.

O benchmarking proporciona um terreno fértil para o desenvolvimento das competências, porque fornece elementos de conhecimento oriundos de diversos ambientes, reunidos pela recolha e análise de dados. Também fornece motivação, necessária a um impulso construtivo no sentido de melhoria. Cria uma situação em que é possível aplicar o conhecimento e permite implantar rapidamente valores, que combinam a eficiência e o desempenho de tal modo que as vontades individuais são guiadas numa direcção que beneficia a empresa.

Sem alongar demasiado o texto, e enquadrando a reflexão em causa na afirmação de Watson (1993), de que o benchmarking envolve técnicas e métodos de desenvolvimento do processo de estudo da “benchmark”, numa perspectiva de compreensão da problemática da estratégia do negócio, pode-se então concluir que o benchmarking estratégico utiliza ferramentas e é similar em termos processuais ao benchmarking operacional, mas distingue-se deste pelo alcance e pela finalidade que se propõe atingir.

Quer isto dizer que é a própria construção de competências chave que poderá sustentar as tais vantagens competitivas, a detecção de alterações a introduzir na estratégia delineada de forma a atingir o objectivo, como seja o desenvolvimento de novos produtos ou a penetração em novos mercados, a criação de uma organização mais baseada no conhecimento e com maior capacidade de aprendizagem e a flexibilização funcional que a tornará mais adaptativa a mudanças no futuro.

Exemplo do que escrevemos foi a decisão, em meados dos anos 80, do CEO da General Electric, Jack Welch, de criar uma equipa de trabalho para estudar como é que as empresas internacionais de sucesso se tinham posicionado com vista a manterem a liderança e conseguirem um processo de melhoria contínua da sua actuação. Concluiu-se que as mesmas se caracterizavam por definir objectivos tácticos e estratégicos ambiciosos e agressivos, considerando que a produtividade resultava de uma combinação entre a satisfação do cliente e a competitividade.

Em resumo, o estudo apontava para empresas que conheciam os seus próprios processos melhor do que os concorrentes conheciam os deles, conheciam a concorrência melhor do que esta os conhecia a eles, conheciam os seus clientes melhor do que a concorrência conhecia os seus, reagiam mais rapidamente às solicitações dos seus clientes do que a concorrência, utilizavam a sua força de trabalho de forma mais eficiente e competiam no mercado, conquistando quota, numa base cliente a cliente.

Verifica-se assim que o benchmarking estratégico pode ser uma peça do planeamento estratégico, contribuindo de forma muito efectiva para a definição dos objectivos estratégicos, ajudando a definir o caminho a percorrer, ou seja, a desenhar o plano operacional e o plano táctico, e ajudando a moldar a estrutura organizacional e funcional.

5. BENCHMARKING E GESTÃO DAS MULTINACIONAIS

Explicadas as diversas abordagens estratégicas que se conhecem num processo de internacionalização, e as características e relevância do benchmarking como instrumento de gestão, podemos agora tirar algumas conclusões sobre as formulações estratégicas que melhor podem aproveitar este instrumento como forma de potenciar a sua competitividade no mercado internacional.

A estratégia internacional tem uma perspectiva de relação casa-mãe/filiais muito hierarquizada, pelo que não deixa grande margem de manobra a estas últimas para a

implementação de processos inovadores, o que retira significado à utilização do benchmarking interno. Acresce que a ideia base de que o êxito no mercado doméstico é replicável internacionalmente conduz a uma abordagem de um só sentido dos processos de gestão.

No que concerne à estratégia multidoméstica encontramos um vasto campo de aplicação prática do benchmarking interno. Apesar da independência operacional que existe, quer entre as filiais e a casa-mãe, quer entre as próprias filiais, uma intervenção da sede no sentido de proporcionar uma divulgação mais assídua da informação gerada em cada filial, e dos métodos de trabalho que conduziram a sucessos, poderia potenciar as metodologias e práticas de gestão de cada uma nos mercados em que actuam. É claramente um caso de sensibilização da gestão de topo para a importância daquele instrumento de gestão, incentivando a criação de equipas de projecto oriundas de diversas filiais.

A estratégia global tem obstáculos similares aos da estratégia internacional, no que concerne à utilização do benchmarking interno, embora possam existir algumas vertentes da área produtiva e da área comercial onde este instrumento de gestão tem aplicabilidade, mesmo com a postura de relação hierárquica casa-mãe/filiais.

No que concerne à estratégia transnacional encontramos uma mentalidade de gestão que a torna claramente um campo totalmente aberto ao recurso ao benchmarking interno, até porque a gestão de topo é a primeira a incentivar um inter-relacionamento próximo entre as próprias filiais.

A circulação da informação caracteriza esta opção de actuação internacional, e, em consequência, todas as práticas que possam melhorar a eficiência de diversos pontos da organização são bem aceites e a sua divulgação é estimulada e apoiada.

Estendemos estas conclusões da estratégia transnacional à estratégia metanacional, dado que a diferença base é partir do conhecimento da empresa para o mercado ou partir do conhecimento no mercado para o desenvolvimento da empresa, mas sempre numa perspectiva de colaboração entre todas as componentes da organização.

6. CONCLUSÃO

O benchmarking é um importante e potente instrumento de gestão, quando bem compreendido e correcta e plenamente utilizado. O benchmarking interno pode e deve ser utilizado em todas as multinacionais como forma de potenciar a eficácia e a eficiência do todo, mas é claramente mais produtivo se a opção estratégica de internacionalização der mais autonomia e importância às filiais. Assim sendo, sempre que se considerem as filiais como unidades com autonomia para investigar e inovar, e que todo o conhecimento gerado pode e deve ser partilhado, maiores serão os ganhos da multinacional.

BIBLIOGRAFIA

- Bartlett**, Christopher e Ghoshal, Sumantra (2000). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. 3ª ed., Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc..
- Bendell**, Tony, Boulter, Louise e Kelly, John (1993). *Benchmarking*. 1ª ed., Edições CETOP, Portugal.
- Boxwell Jr.**, Robert J. (1994). *Vantagem Competitiva Através do Benchmarking*. 1ª ed., Milton Mira de Assumpção Filho: São Paulo.
- Deresky**, Helen (2000). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. 3ª ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc..

- Doz**, Yves, Santos, José e Williamson, Peter (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. 1ª ed., Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Etemad**, Hamid e Wright, Richard (2003). *Globalization and Entrepreneurship: Policy and Strategy Perspectives*. 1ª ed., Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd..
- Funakawa**, Atsushi (1997). *Transcultural Management: A New Approach for Global Organizations*. 1ª ed., San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Havila**, Virpi, Forsgren, Mats e Håkansson, Håkan (2002). *Critical Perspectives on Internationalisation*. 1ª ed., Oxford: Elsevier Science, Ltd..
- Hill**, Charles W. L. (1998). *Global Business Today*. Int. ed., U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc..
- Levitt**, Theodore (1983). “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, Maio/Junho, pp. 23-37.
- Lopes dos Reis**, Rui e Reis, Henrique M. P. (2005). *Benchmarking e Reforma da Administração Pública: Ao Encontro das Boas Práticas*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Stonehouse**, George, Hamill, Jim, Campbell, David e Purdie, Tony (2000). *Global and Transnational Business: Strategy and Management*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd..
- Watson**, Gregory H., (1993). *Strategic Benchmarking*. 1ª ed., John Wiley & Sons, Inc., U.S.A..
- Zairi**, Mohamed (1998). *Benchmarking for Best Practice*. 1ª ed., Datrix International Limited, Suffolk.

Rui Manuel Gouveia Lopes dos Reis
Professor Catedrático/Universidade Lusíada
Rua Soldados da Índia, Nº10 – 1400-340 Lisboa
lopes.reis@chlisboa-zc.min-saude.pt

Henrique Manuel Pimentel Reis

Docente da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal
Rua Gomes Leal, Lote 1-A – 2750-666 Cascais
hreis@esce.ips.pt