



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

**Modelo de empresa globalmente integrada**  
A estratégia sob a ótica da teoria econômica dos  
custos de transação e *RBV*

Samantha Milena Novaes Pallares

**Rio de Janeiro**  
**2º semestre / 2009**  
Samantha Milena Novaes Pallares  
DRE: 105047325



Modelo de empresa globalmente integrada  
A estratégia sob a ótica da teoria econômica dos custos de  
transação e *RBV*

Trabalho de conclusão apresentada à  
Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis da Universidade Federal do Rio de  
Janeiro como requisito parcial para obtenção  
do título de bacharel em Administração de  
empresas.

Orientador: Professor Carlos Alberto Fontenelle Bessa

APROVADA EM: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Prof. Carlos Alberto Fontenelle Bessa

---

Prof. Synval de Sant'Anna Reis Neto

Rio de Janeiro  
2º semestre / 2009



## **AGRADECIMENTOS**

**“Tudo posso naquele me fortalece”**

**[1 Coríntios 13:1-13]**

Primeiramente gostaria de agradecer Àquele sem o qual nada em minha vida seria possível, Deus meu pai. Obrigada por acompanhar-me em toda a minha caminhada, dando-me forças quando tudo parecia impossível e mostrando-me que sonhos podem tornar-se realidade quando nos empenhamos .

Em seguida, quero dedicar esta conquista àqueles que são a extensão do amor de Deus, meus pais Tomas e Márcia. Sem vocês eu não seria quem sou, são meu exemplo, minha eterna paixão, minha fé, minha força. Obrigada por todos os ensinamentos e valores que me passaram, mas acima de tudo, muito obrigada pelo amor incondicional.

Aos amigos que sempre estiveram ao meu lado, a família que escolhi com o coração, meu muito obrigada. Esta é mais uma conquista que quero compartilhar e comemorar com vocês.

Aos companheiros de trabalho, gostaria de agradecer por me ajudarem constantemente em meu desenvolvimento, a vocês devo parte do meu amadurecimento como profissional nestes dois anos de companhia.



## Modelo de empresa globalmente integrada

A estratégia sob a ótica da teoria econômica dos custos de transação  
e *RBV*

Samantha Milena Novaes Pallares

Resumo: Este texto visa identificar como a teoria econômica dos custos de transação e o *Resource-based view (RBV)* se aplicam em conjunto ao modelo de uma empresa globalmente integrada (*GIE*, do inglês *Globally Integrated Enterprise*).

Palavras-chave: Empresa Globalmente integrada. Globalização. *RBV*.  
TCE.



## Lista de figuras

Figura 1 - Relação Ativo específico x Incerteza x tipo de governança .....	14
Figura 2 - 4 elementos para criação de uma GIE.....	23
Figura 3 - Histórico e Projeção PIB Mercados Emergentes vs Consolidados.	24
Figura 4 - Distribuição das regiões econômicas .....	25
Figura 5 - Estrutura da antiga org. Vs. a da nova org. de <i>BT/IT</i> .....	28



## Sumário

1. Introdução.....	7
1.2. Objetivos .....	8
1.2.1    Objetivo primário .....	8
1.2.2    Objetivo secundário .....	9
1.3. Recursos Metodológicos .....	9
2. Revisão Bibliográfica .....	11
2.1 - Teoria econômica dos Custos de Transação .....	11
2.2 – Resource-Based View ( <i>RBV</i> ) .....	15
3. Modelo de empresa globalmente integrada.....	18
4. O Modelo na prática .....	22
4.1 – Criação da unidade de Mercados Emergentes .....	24
4.2 – Consolidação da estrutura de TI.....	27
5. Conclusão.....	32
6. Referências Bibliográficas .....	34



## **1. Introdução**

Um fenômeno irreversível, a globalização pode ser definida como um processo de produção de bens e serviços que são concebidos, desenhados, desenvolvidos, produzidos e utilizados num contexto multi-territorial. Além disso, envolve uma intensa troca de informações entre pessoas, quebrando barreiras, aumentando o nível de conhecimento e conseqüentemente, o grau de exigência. As mesmas empresas e os mesmos produtos encontram-se ao dispor dos consumidores em qualquer parte mundo, o que faz com que as economias passem a mover-se de um contexto nacional para o mundial.

Dessa forma, ser competitivo em nível global torna-se uma questão de sobrevivência. De acordo com Ricardo Petrella (1995), citado por Antônio Alexandre da Costa Abrantes<sup>1</sup>, a globalização incentiva as empresas a operarem ou a atuarem à nível global, bem como indica que a inovação tecnológica é um requisito para o sucesso.

O surgimento desta economia global introduz um complexo e novo cenário de competitividade. Criando diversas

---

<sup>1</sup> ABRANTES, Alexandre da costa. A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium Online*.



oportunidades e pressões com as quais todas as organizações, independentemente de seu tamanho e tipo, terão que lidar caso desejem sobreviver e obter sucesso.

Neste contexto, surge a idéia de uma empresa Globalmente integrada, do inglês “*Globally integrated enterprise*” (*GIE*). Um modelo organizacional que possibilita uma padronização de processos, conhecimento dos recursos (humanos e tecnológicos), de modo a melhor alocá-los, institucionalizar valores comuns mundialmente, segmentar o mercado (países desenvolvidos *versus* emergentes, de alto *versus* baixo risco, etc.), entre outros.

Duas teorias de gerenciamento vão ao encontro ao que o modelo propõe na prática: a Teoria econômica dos custos de transação e a *Resource-based view (RBV)*. Este trabalho visa realizar esta conexão entre teoria e a prática, de modo a suportar o uso do modelo por diversas companhias. O objeto de estudo será uma grande empresa de soluções em tecnologia da informação que tem sua matriz nos Estados Unidos.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo primário**

- Identificar como a Teoria econômica dos custos de transação e o *Resource-based view (RBV)* se aplicam ao modelo de uma



empresa globalmente integrada (*GIE*, do inglês *Globally Integrated Enterprise*).

### **1.2.2 Objetivo secundário**

- Compreender o processo da estruturação de uma empresa globalmente integrada.

### **1.3. Recursos Metodológicos**

Este estudo surgiu do interesse em aprofundar os conhecimentos no modelo *GIE* que faz parte da atual estratégia de posicionamento da empresa na qual a autora trabalha. O processo de pesquisa partiu da experiência de campo em busca de teorias que suportassem o modelo.

Este trabalho é a um só tempo de natureza teórica, através de revisões bibliográficas sobre o assunto, e de ordem prática, devido as experiências observadas numa empresa que adotou o modelo *GIE* e que está investindo em diversos projetos de padronização de sistemas, levantamento e desenvolvimento de recursos.

No segundo capítulo, será realizada uma revisão bibliográfica sobre as teorias que dão base ao estudo: Teoria



economica dos custos de transação e *Resource-Based View*. O terceiro, contém uma descrição do Modelo de uma empresa globalmente integrada. No quarto, dar-se-á início ao estudo de caso a fim de delinear a correlação entre a prática do modelo GIE e as teorias citadas no capítulo anterior.

O quinto e último será utilizado para a conclusão do estudo, críticas e proposições para futuras pesquisas.



## **2. Revisão Bibliográfica**

### **2.1 - Teoria econômica dos Custos de Transação**

A teoria econômica dos custos de transação tem sua origem em COASE (1937), cujos estudos afirmaram que tanto o sistema de preços do mercado (outsourcing – inclui custos de negociação e conclusão dos contratos), quanto o gerenciamento interno das atividades incorrem em custos. Ele foi o primeiro a compreender a empresa como uma alternativa à utilização de recursos externos. Para o autor se o custo de transação fosse muito alto no mercado, a empresa cresceria, entretanto se fosse maior internamente, medidas como o downsizing seriam tomadas. Custo de transação é todo aquele incorrido em trocas econômicas, por exemplo ter um especialista de sistemas prestando manutenção a uma ferramenta sua, o salário por hora, a energia gasta, o tempo gasto para escolher quem seria o prestador do serviço, o tempo de espera por ele, tudo isso representa um custo de transação.

Nos custos de transação têm-se os custos *ex-ante*, que ocorrem antes da transação em si, como: custos de preparar, de obter informações sobre o mercado e sobre seu futuro parceiro comercial, de negociar, de salvaguardar um acordo. Há, ainda, os custos *ex-post*,



ou seja, ocorrem depois do início da transação em si, como: custos de elaborar e adequar contratos, inspecionar, monitorar e controlar o desempenho do parceiro e qualidade dos produtos, jurídicos e/ ou administrativos com adaptações, de manutenção da estrutura de controle, de seguros entre outros.

Esta teoria mostra-se importante pois considera como a firma organiza estrategicamente sua estrutura. De acordo com ela, haveria duas formas de uma empresa organizar suas atividades: através de mercado (*outsourcing*<sup>2</sup>) ou hierarquia (utilizar sua própria estrutura). WILLIAMSON (1975) refinou a pesquisa de COASE (1973) respondendo à pergunta de por que algumas transações custam mais que outras, baseado em duas novas premissas: a racionalidade limitada<sup>3</sup> e o oportunismo. A primeira, diz respeito à limitação da mente humana, ou seja, os empresários trabalham dentro de um limite, não é possível conhecer e recordar de tudo, de modo que, por mais conhecimento que tenham, não conseguem considerar todas as alternativas possíveis. Isto pode levar a dificuldades de comunicação, especialmente se a negociação estiver ocorrendo entre culturas distintas.

O Oportunismo vem do fato de um indivíduo poder agir em benefício próprio, nem sempre utilizando recursos ingenuos

---

<sup>2</sup> Terceirização

<sup>3</sup> Do inglês *bounded rationality*. Para mais informações consultar Simon, Herbert (1957).



(utilização de má fé por terceiros), como a omissão de informações. WILLIAMSON (1975), citado por VIVEK, RICHEY e DALELA (2009) não considerava que todas as pessoas agiriam oportunisticamente, entretanto em estudos futuros (1999) afirmou que a falta de oportunismo é uma “fantasia utópica” e que a confiança é de profunda importância nos novos relacionamentos interorganizacionais. De acordo com o autor, levando em consideração estas premissas, uma empresa optaria por realizar internamente determinada atividade visando diminuir os riscos em uma transação.

Além dessas premissas, WILLIAMSON (1975), também citado nos estudos da *Jesus College* (Oxford), acrescenta três variáveis ambientais e comportamentais que influenciam a decisão gerencial. São elas: a Frequência da transação, Incerteza devido a um conhecimento imperfeito (racionalidade limitada) e ativo específico<sup>4</sup>. Como uma regra, quanto maior a frequência, incerteza e especificidade do ativo, maior a tendência a utilização de recursos internos. HANSEN e SCHUTTER (2009)<sup>5</sup> afirmam que uma forma de mitigar os riscos das variáveis e reduzir custos transacionais seria optar por um modelo de governança híbrido como por exemplo uma *joint-venture*, fusão ou aquisição.

---

<sup>4</sup> Por ativo específico entende-se: algo que dá a uma empresa uma vantagem competitiva em relação às outras, seja um processo interno, um conhecimento tecnológico, sua cultura organizacional, entre outros

<sup>5</sup> HANSEN, Jens Ording; SCHUTTER, Heike. *The Resource-Based View and Transaction Cost Economics in Managerial Decision-Making: A Sequential Approach*. Disponível em: < [http://rbvandtce.com/HS\\_\\_2009\\_.pdf](http://rbvandtce.com/HS__2009_.pdf) >. Acesso em: 29/09/2009



		Grau do Ativo Específico		
		Baixo para as 2 partes	Alta para as 2 partes	Alta para uma parte e baixa para a outra
Incerteza	Alta	Contrato / integração vertical	Integração vertical	Integração vertical
	Baixa	Contrato pontual	Contrato de longa duração	Integração vertical

Figura 1 - Relação Ativo específico x Incerteza x tipo de governança

Além disso,<sup>6</sup> citam algumas críticas feitas a TCE por outros autores quanto a caracterização das empresas. Sua modelagem supõe que as mesmas são homogêneas, de modo que, oferece explicação para a estratégia de uma organização, mas não pode explicar o porquê de empresas do mesmo ramo que diferem somente em relação à origem de seus recursos podem ter performance distintas entre si.

<sup>6</sup> HANSEN, Jens Ording; SCHUTTER, Heike. *The Resource-Based View and Transaction Cost Economics in Managerial Decision-Making: A Sequential Approach*. Disponível em: < [http://rbvandtce.com/HS\\_\\_2009\\_.pdf](http://rbvandtce.com/HS__2009_.pdf) >. Acesso em: 29/09/2009



## **2.2 – Resource-Based View (RBV)**

O Resource-Based view foca a estratégia estrutural da empresa na busca pela vantagem competitiva através de seus recursos internos e seu princípio fundamental está na avaliação dos mesmos. Os recursos de uma empresa incluem todos os ativos, habilidades, processos organizacionais, conhecimento, etc controlados por ela.

Alguns estudiosos, como MARKIDES e WILLIAMSON (1996) citados por HANSEN e SCHUTTER (2009)<sup>7</sup> distinguem o termo recursos de capacidades. O primeiro seria a parte tangível como os ativos físicos (fábricas, laboratórios, equipamento, capital financeiro, etc), enquanto que o segundo seria por sua natureza, intangível. Ele engloba a experiência, os conhecimentos, os processos que leva as pessoas a realizarem bem um trabalho.

No entanto, para WERNERFELT (1984)<sup>8</sup> um recurso é tudo aquilo que pode ser considerado uma força ou uma fraqueza para a empresa, incluindo nome de marcas, conhecimento tecnológico interno, processos eficientes, emprego de pessoas qualificadas. O

---

<sup>7</sup> HANSEN, Jens Ording; SCHUTTER, Heike. *The Resource-Based View and Transaction Cost Economics in Managerial Decision-Making: A Sequential Approach*.

<sup>8</sup> Foss, N. (Ed.) (1997). *Resources, firms, and strategies*. Oxford University Press. Apud: \_\_\_\_\_. *The Resource-Based View: Original Concepts*.



mesmo autor, ao tomar como base uma das premissas do *RBV* de que os recursos são imóveis por pelo menos um curto período de tempo, diz que são todos os ativos (tangíveis ou intangíveis) ligados de maneira semi-permanente a empresa.

Como dito anteriormente, o *RBV* é uma teoria que busca a criação de vantagem competitiva e para consegui-la a empresa deve possuir recursos que satisfaçam a quatro critérios identificados por BARNEY, como citado por HANSEN e SCHUTTER (2009): ser valioso, raro, difícil de ser copiado e não substituível.<sup>9</sup>

Uma vez identificados, estes recursos devem então ter suas forças e fraquezas comparadas com os recursos dos outros competidores, e identificadas oportunidades em que sua utilização levará à melhor rentabilidade. Deve-se então criar um processo para manter a sustentabilidade desta vantagem, neste momento a mobilidade imperfeita, que pode ser entendida como o fato de determinado recurso não apresentar o mesmo valor para as outras organizações, e a ambigüidade causal são grandes aliados. Por ambigüidade causal entende-se a a característica única de resultados, ações e recursos que impossibilita a obtenção de uma correlação exata entre eles.

Evoluções da abordagem do *RBV* seria a análise de recursos e métodos que possibilitem a geração e sustentabilidade da

---

<sup>9</sup> Da sigla em inglês *VRIN* (*Valuable, Rare, Inimitable e Non-substitutable*)



vantagem competitiva em empresas que atuam em mercados de mudança constante.

Uma crítica realizada ao *RBV* é sua difícil operacionalização, um dos fatos é envolver recursos difíceis de serem mensuráveis, como o valor de uma marca, por exemplo. Além disso, ignora intervenções que venham a ocorrer entre a seleção de recursos estratégicos e seu impacto na performance. Ou seja, se o processo através do qual os recursos melhoram seus resultados não for considerado, o valor da teoria é limitado ( CROOK et al. – 2008, citado por HANSEN e SCHUTTER (2009)).



### **3. Modelo de empresa globalmente integrada**

Empresas multinacionais, consideradas por muitos como os agentes primários da globalização, estão mudando quanto à forma de posicionar-se e fazer negócios. Este novo tipo de empresa é melhor explicado pelo termo global do que pelo multinacional, visto que sua característica não mais é estar implantada em vários países e sim, distribuir e gerenciar seus recursos globalmente, a fim de minimizar custos e maximizar lucros.

As multinacionais tiveram seu início na época da I Guerra Mundial e subsequente colapso das economias nos Estados Unidos e Europa. Nas décadas de 20 e 30, a propagação do protecionismo causou o aumento das taxas, controle de exportação/importação e outras barreiras protecionistas. Dessa forma, as empresas tiveram que se adaptar para transpor-las e o fizeram através da instalação de plantas de produção locais. Grandes corporações como a General Motors e a Ford instalaram suas plantas na Europa e Ásia, o que os proporcionou a possibilidade de comercializar com importantes mercados locais sem incorrer em taxações.

Nas últimas três décadas algumas importantes modificações na economia mundial ocorreram. O nacionalismo



econômico diminuiu, de modo que, as barreiras ao investimento e comércio também diminuíram. A liberalização desse fluxo deu às companhias novas percepções das vantagens que a globalização poderia trazer.

Outra importante mudança aconteceu na década de 70, com a revolução na tecnologia da informação (*information technology – IT*), visto que melhorou a qualidade e contribuiu para o corte de custos das comunicações globais e transações. Além disso, padronizou as tecnologias e os processos operacionais em torno do mundo, interligando e facilitando o trabalho dentro e entre companhias.

Estas novas percepções alavancaram o processo de globalização ao mudar o foco dos produtos para a produção, ou seja, do que as empresas escolhem produzir, para como escolhem produzir; de quais serviços oferecem, para como os serviços serão entregues.

Simplificando, uma empresa globalmente integrada é uma companhia que forma sua estratégia, seu gerenciamento e suas operações de modo a alcançar um objetivo: a integração da produção com a entrega de valor mundialmente.

A transformação de multinacionais em corporações globalmente integradas assume dois pontos importantes: mudanças nos locais aonde as companhias produzem e em quem os produz. Sobre esta segunda, pode-se dizer que a propagação da terceirização



encorajou as corporações a se verem como um conjunto de componentes especializados.

Um modelo de empresa globalmente integrada permite a cada organização ganhar visibilidade das competências que necessitam ser desenvolvidas para competir com sucesso no novo mercado globalmente integrado.

De acordo com o “*GIE competency assessment*”<sup>10</sup> existem três questões maiores nas quais uma empresa deve analisar e buscar desenvolver as competências a elas relacionadas – Globalização, Especialização e Valor.

O acesso simples e barato a recursos globais de fornecimento e demanda, decorrentes do processo de globalização, propicia oportunidades de identificar melhor os talentos, melhorar o gerenciamento da cadeia logística e desenvolver novas formas de gerar renda.

Quanto a questão da especialização, faz-se necessário um gerenciamento dos custos a fim de que a componentização dos processos e decisões de terceirização sejam feitas dentro de um contexto estratégico visando aumentar o valor do negócio no futuro.

O cenário atual é um período de inovação e mudanças contínuas, enquanto as organizações experimentam e ajustam seus

---

<sup>10</sup> *Globally integrated enterprise assessment. IBM Strategy – GIE competency assessment.*  
Junho de 2007



modelos de negócio para que estejam indo de encontro ao desenvolvimento. As atuais estruturas de mercado estão em transição. Deve-se dessa maneira, preocupar-se constantemente com a criação de valor de mercado.

Sam Palmisano, em seu artigo sobre o modelo de empresa globalmente integrada, define seis competências que devem ser alavancadas a fim de conseguir sucesso na implementação do mesmo:

- 1) Alavancar recursos globais: identificar e alavancar recursos globais de maneira econômica e eficiente;
- 2) Servir distintos mercados globais: Disponibilizar um conjunto de valores a diferentes grupos de clientes;
- 3) Construir uma empresa especializada: Criar uma infraestrutura de negócio modular e especializada para prover o máximo de flexibilidade para o mercado;
- 4) Permitir Colaboração: Conduzir os negócios de forma inovadora tradicional e colaborativa com os parceiros;
- 5) Gerenciar valor em um ecossistema especializado: Avaliar constantemente onde, quando e por quem o valor é criado;
- 6) Gerenciar riscos e controles: Criar abordagens inovadoras ao risco.

Neste artigo serão tratadas às competências 1, 2 e 3.



#### 4. O Modelo na prática

A implementação do modelo será estudada numa multinacional que atua há mais de cem anos na área de soluções em tecnologia de informação. Com sua sede localizada nos Estados Unidos, atua em aproximadamente 170 países empregando 386 mil pessoas<sup>11</sup>.

Durante alguns períodos de sua história, a empresa passou por dificuldades devido a sua negligência frente as mudanças do mercado e sua estrutura rígida, levando à perda de renda e à necessidade de uma mudança da estratégia. Nos últimos cinco anos, por exemplo, transformou completamente seu modelo de negócio. O tipo de trabalho que pode realizar hoje, é muito diferente do de cinco anos atrás. Ela se desfez de várias atividades que já tinham se transformado em *commodities*, como os segmentos de computadores pessoais e impressoras, e ampliou os investimentos em áreas-chave de alto valor, como consultoria e serviços

Atualmente está vivendo um novo momento e iniciando uma nova era no modo como opera seus negócios, visando atender a demanda de um mercado que está cada vez mais integrado e competitivo, para isso está sofrendo uma reestruturação interna. Em suas pesquisas, identificou que são necessários quatro elementos

---

<sup>11</sup> Informação da intranet da empresa.



para possibilitar a criação de uma empresa globalmente integrada:  
uma estratégia global, uma organização e governança globais,  
operações globalmente integradas e recursos em tecnologia da  
informação que suportem as outras estratégias.

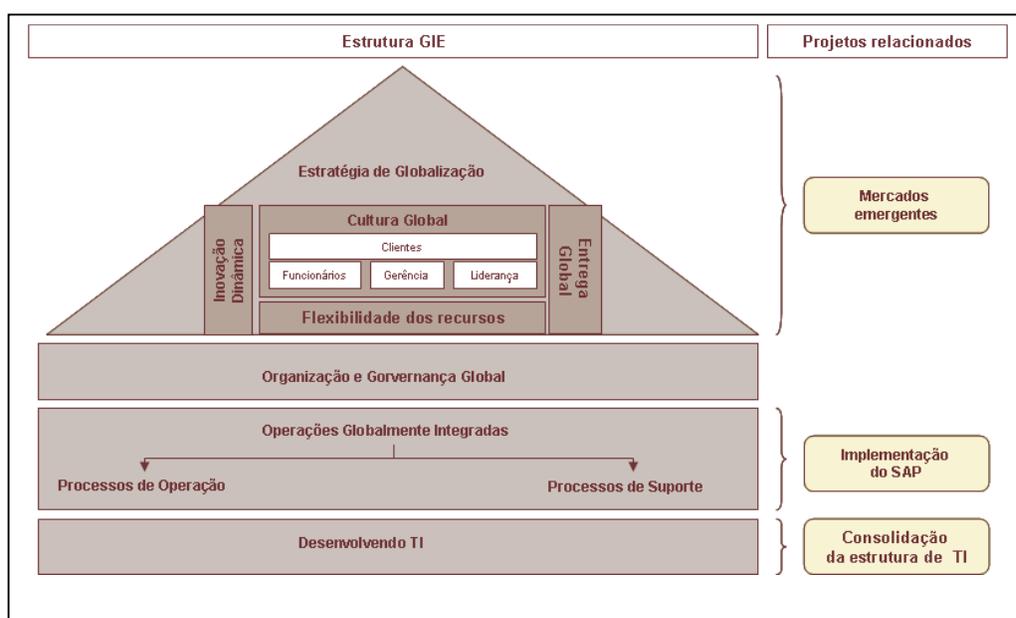


Figura 2 - 4 elementos para criação de uma GIE

Dentre os vários projetos em andamento, dois serão tratados neste trabalho: Criação da unidade de mercados emergentes e consolidação da estrutura de TI.



#### 4.1 – Criação da unidade de Mercados Emergentes

A empresa identificou que dentre as regiões aonde estava presente no ano de 2008, um determinado grupo de países teve um crescimento de 10% em sua renda, representando 18% do crescimento da renda da empresa.

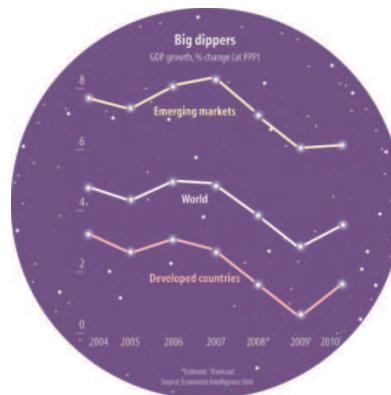


Figura 3 - Histórico e Projeção PIB Mercados Emergentes vs Consolidados<sup>12</sup>

Como parte de uma estratégia de crescimento futuro, buscou-se atender melhor às demandas e oportunidades das economias em grande crescimento através da segmentação de seus mercados em duas categorias: (1) *Major* (mercados consolidados) e (2) *Growth* (mercados em crescimento).

<sup>12</sup> Fonte: Economist Intelligence Unit. In: “*Consolidando o foco em Growth Markets*”. Janeiro 2009.

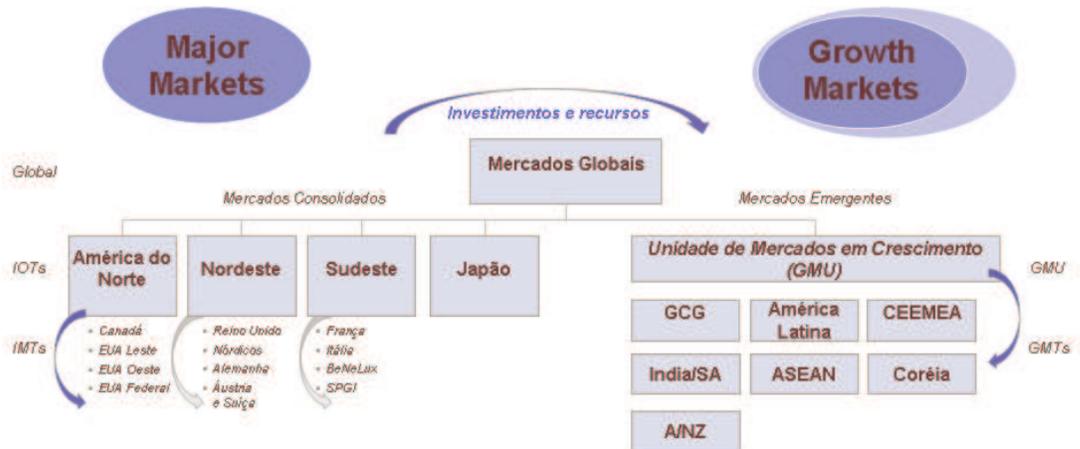


Figura 4 - Distribuição das regiões econômicas

As regiões estão estruturadas em Times integrados de operação (*Integrated Operating Teams - IOTs*) e times integrados de mercado (*Integrated Market Teams - IMTs*). A Unidade de mercados em crescimento (*Growth Market Units – GMU*) representa um *IOT* composto pelos times de mercados emergentes (*Growth Market teams – GMTs*).

O time de *GMU* deve garantir que os *GMTs* tenham os recursos necessários:

- Monetários – desenvolver estratégias de investimento que suportem o crescimento; Garantir a execução de curto prazo e também, os compromissos de crescimento lucrativo sustentáveis de longo prazo nestes mercados



- Intelectual – identificar as habilidades dos recursos globalmente, desenvolve-las e aloca-los aonde possam gerar mais valor à companhia;

Os *GMTs*, por sua vez, são compostos pelas regiões de mercados emergentes (*Growth Market Regions - GMR*) que lidam diretamente com clientes e portanto, devem integrar as estratégias da companhia com as prioridades dos clientes.

Este modelo garante à companhia: flexibilidade, adaptabilidade organizacional e liderança em um ambiente desafiador



## **4.2 – Consolidação da estrutura de TI**

As grandes empresas costumam ter uma arquitetura complexa, composta por setores que muitas vezes não se inter-relacionam. Esta situação pode gerar esforços duplicados e resultados incompletos que atendam somente às partes e não ao todo da companhia. Além disso, dificulta o crescimento profissional dos funcionários, visto que um setor não consegue desenvolver, de forma adequada, um plano de carreira para diversos tipos de funções.

A empresa objeto de estudo deste trabalho organiza-se desta forma - um esqueleto gigante composto por partes que atendem mercados específicos. Como uma companhia atuante na área de serviços em tecnologia, possuía profissionais da área distribuídos nos diversos setores que a compõe, entretanto, como parte de sua estratégia - foco em tecnologias abertas e soluções de alto valor, proporcionar inovação e integração aos clientes e tornar-se um exemplo de empresa globalmente integrada - decidiu reuni-los em uma só organização com o nome de Transformação de negócio e tecnologia da informação (*BT/IT*<sup>13</sup>). Dessa forma, conseguirá atender melhor às necessidades das unidades, aumentar a eficiência da operação a fim de gerar cada vez mais valor ao negócio; elevando a

---

<sup>13</sup> Do inglês *Business Transformation and Information Technology*.



qualidade das ofertas, assim como a disponibilidade e diversidade das mesmas.

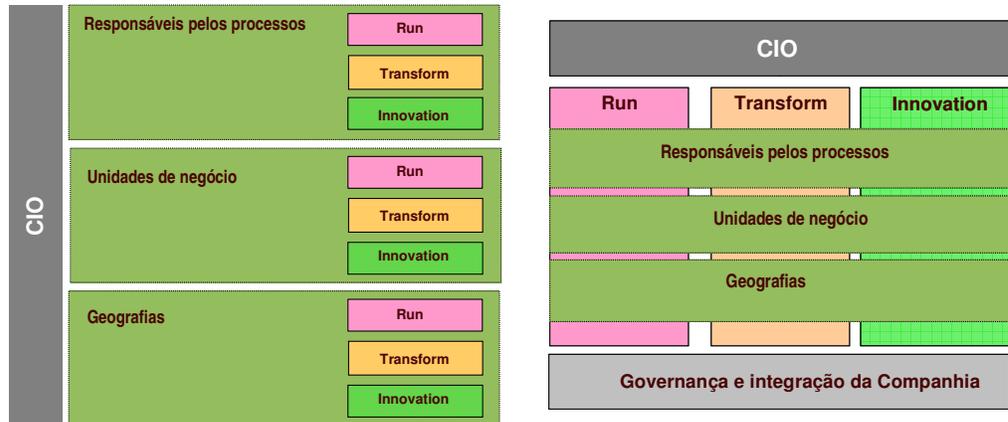


Figura 5 - Estrutura da antiga org. Vs. a da nova org. de BT/IT.<sup>14</sup>

A nova organização é composta por três torres: *Run*, *Transformation* e *Innovation*, que prestam serviço e recebem suporte a donos de processos e unidades de negócio em diferentes regiões. A de *Run* agrega todas as pessoas que trabalham para garantir que os sistemas já existentes estejam funcionando corretamente. Sua missão é: melhorar a qualidade do serviço de ponta a ponta, simplificar e automatizar operações e processos, integrar globalmente times – processos – tecnologia.

A torre de *Transformation* é sub-dividida em três:

- Valor do cliente : tem como missão simplificar e integrar os processos de negócio em parceria com os responsáveis

<sup>14</sup> CIO é a abreviação de *Chief Information Officer* e é o departamento responsável pela estratégia de T.I. da empresa.



pelos processos e demais integrantes da organização de *BT/IT*, visando prover soluções que transformem a maneira de fazer negócios com os clientes.

- Suporte aos processos de Finanças, Incentivos, Logística e Técnico : tem como missão representar uma liderança global nos processos de finanças, incentivos, logística e suporte técnico, trabalhando junto a organização de *BT/IT* para definir e implementar um processo integrado que atenda as necessidades da empresa.

- Facilitação do processo global de força de trabalho e *web*: esta torre possui foco nas pessoas e em como as mesmas utilizam as ferramentas internas da empresa. Seu objetivo é simplificar os processos de recursos humanos, aumentando a eficácia e o controle do negócio. Além disso, visa a implementação de serviços globais nos canais de internet da empresa, para que funcionários e clientes possam comunicar-se através das diversas tecnologias disponíveis.

A torre de *Innovation* tem a função de gerar novas idéias e tecnologias. De acordo com um estudo realizado pela empresa em 2006 com diversos CEOs<sup>15</sup>, viu-se que das novas idéias implementadas 41% vieram de funcionários, 38% de parceiros de

---

<sup>15</sup> CHERBAKOY, Luba. *Fueling Innovation in a Globally Integrated Enterprise*. Janeiro de 2009. Disponível na intranet da empresa. Acessado em: 17/11/2009



negócio e 37% de clientes. Baseando-se nestes dados, a companhia investe forte em ferramentas que permitam a participação dos agentes citados anteriormente: Blogs, convenções, participação no “*second life*”<sup>16</sup>, redes internas de relacionamento, dentre outros.

Existem também um grupo de *BT/IT* focados em cada unidade de negócio, buscando aliar a atividade de de TI com as estratégias específicas da unidade.

Os times classificados como Geografia, representam toda a organização de *BT/IT* nas regiões. Sua missão é possibilitar a adoção das estratégias desenvolvidas pelas três torres da organização, além de gerenciar requerimentos e mudanças locais. Dentre as atividades realizadas por este grupo, está o controle financeiro, a liderança no desenvolvimento das habilidades e o gerenciamento da instalação em larga escala dos projetos.

O anúncio da nova organização de *BT/IT* foi realizado pelo *CIO* em janeiro deste ano. Alguns meses após deu-se início ao mapeamento dos recursos de *transformation* e TI em todas as estruturas da empresa, bem como de suas atividades. Uma vez identificados, foi possível começar a realizar as mudanças necessárias para sua existência: adaptação de informações financeiras, novos escopos e responsabilidades, criação de relatórios, etc. Este é um trabalho que apenas começou, visto que, principalmente na América

---

<sup>16</sup> *Second Life* é um mundo virtual no qual as pessoas interagem entre si através de um avatar.



Latina, um mercado emergente, esta organização não pára de crescer. Outro ponto a ser considerado, é que atualmente os recursos ainda continuam em suas organizações, apesar de mapeados como sendo de *BT/IT*, cuja mudança é prevista para o ano de 2010.



## 5. Conclusão

Permanecer estático num mercado altamente mutável e competitivo, no qual um simples ativo como uma marca, uma tecnologia, um processo ou conhecimento interno pode significar uma posição de destaque, não é mais uma opção e sim, uma questão de sobrevivência.

Ao analisar os fatos antecedentes e a implementação do modelo *GIE*, pôde-se perceber claramente a influência das duas teorias tratadas neste trabalho. A mudança estratégica inicial fez com que a companhia descartasse seus segmentos de computadores e impressoras, visto que seus custos superavam seus benefícios, o que vai de encontro à Teoria Económica dos Custos de Transação.

O projeto de criação de *GMU* e de consolidação da estrutura de TI são essenciais a uma empresa globalmente integrada, uma vez que adicionam três competências: 1) Alavancar recursos globais; 2) servir distintos mercados globais; 3) Construir uma empresa especializada, citadas no Capítulo 3 deste trabalho. Ambos os projetos estão baseados no mapeamento dos recursos (intelectuais e monetários) e em sua melhor alocação, de forma que, pode-se preceber a presença da teoria *Resource-Based View*.



Uma crítica pode ser feita à forma como os projetos vem sendo desenvolvidos na empresa estudada. É possível notar uma falha de comunicação entre as partes envolvidas, muitas vezes os setores recebem informações diferentes e contraditórias. Uma solução adequada seria a realização de reuniões mensais entre as partes operacionais e estratégicas, a fim de delimitar quais os objetivos a serem atingidos e a forma de alcançá-los.

Por fim, conclui-se que o modelo de empresa globalmente integrada pode ser respaldado pelas duas teorias estudadas. Entretanto, apesar de sua implementação estar gerando resultados positivos na empresa objeto deste trabalho, não foi possível encontrar fatos que comprovem sua eficácia em empresas de outros setores. Este poderia servir de tema para futuros estudos.



## 6. Referências Bibliográficas

- ABRANTES, Alexandre da costa. A internacionalização empresarial numa economia mundializada. **Millenium Online**. Julho de 1999. Disponível em: <[http://www.ipv.pt/millenium/15\\_arq2.htm](http://www.ipv.pt/millenium/15_arq2.htm)> Acesso em: 30/11/2008
- BORDO, Michael D; EICHENGREEN, Barry; IRWIN, Douglas A.. ***Is globalization today really different from globalization a hundred years ago?*** In.: Collin, Susan M.; Lawrence, Robert Z.. Brookings trade forum. *Governing in a Global economy*. 1999. Disponível em: <[http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=6zKDXkT9nVgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=globalization+through+years&ots=p0n1N22vvA&sig=RezpH0I7xDE1KWft9Uxw\\_CI5Wbw#PPA1,M1](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=6zKDXkT9nVgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=globalization+through+years&ots=p0n1N22vvA&sig=RezpH0I7xDE1KWft9Uxw_CI5Wbw#PPA1,M1)> Acesso em: 06/06/2009
- CHERBAKOY, Luba. ***Fueling Innovation in a Globally Integrated Enterprise***. Janeiro de 2009. Disponível na intranet da empresa. Acessado em: 17/11/2009
- ***Economist Intelligence Unit***. In: “Consolidando o foco em Growth Markets”. Janeiro 2009.
- ***Economy Statistics: Trade in services - % of GDP by country***. Nation Master.com. Disponível em: <[http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_tra\\_in\\_ser\\_of\\_gdp-economy-trade-services-gdp](http://www.nationmaster.com/graph/eco_tra_in_ser_of_gdp-economy-trade-services-gdp)> Acesso em: 06/06/09
- Foss, N. ***Resources, firms, and strategies***. **Oxford University Press**. (Ed.) (1997). Apud: \_\_\_\_\_. *The Resource-Based View: Original Concepts*. Disponível em: <



[http://www1.ximb.ac.in/users/fac/dpdash/dpdash.nsf/pages/BP\\_Resources](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/dpdash/dpdash.nsf/pages/BP_Resources)> Acesso em: 25/09/2009

- *Globalization. Global Policy Forum.* Disponível: <<http://www.globalpolicy.org/globalization.html>> Acesso em: 04/06/2009
- *Globally integrated enterprise assessment. IBM Strategy – GIE competency assessment.* Junho de 2007.
- HANSEN, Jens Ording; SCHUTTER, Heike. *The Resource-Based View and Transaction Cost Economics in Managerial Decision-Making: A Sequential Approach.* Disponível em: <[http://rbvandtce.com/HS\\_\\_2009\\_.pdf](http://rbvandtce.com/HS__2009_.pdf)>. Acesso em: 29/09/2009
- *Harappa: Around the Indus in 90 slides. Harappa.* 1996-2008. Disponível em: <<http://www.harappa.com/indus/indus1.html>> Acesso em: 06/06/2009
- *History of Globalization. Business: mapsofindia.com.* Disponível em: <<http://business.mapsofindia.com/globalization/history.html>>
- PALMISANO, Sam. *The globally integrated enterprise. Foreign Affairs.* 127-136 p. Junho de 2007. Estados Unidos.
- Simon, Herbert A. *Models of Man: Social and Rational.* New York: John Wiley and Sons, Inc., 1957