

Área Temática: Globalização e Internacionalização de Empresas

Integração Global, Adaptação Local como *Proxy* do Custo de Transação: um Estudo em Subsidiárias Brasileiras

AUTORES

THELMA VALÉRIA ROCHA

Escola Superior de Propaganda e Marketing
tvrocha@espm.br

FREDERICO ARAUJO TUROLLA

ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing
fredturolla@pezco.com.br

ERIKA ROBERTA MONTEIRO

Pezco Pesquisa & Consultoria
monteiro_erika@yahoo.com.br

Resumo

Este estudo analisa a Teoria da Estratégia Global de forma relacionada à abordagem da Teoria dos Custos de Transação, que oferecem visões diferentes sobre a internacionalização das empresas. O trabalho parte de uma pesquisa empírica que construiu índices derivados da primeira abordagem, de Integração Global e de Adaptação Local, e sugere que estas medidas podem funcionar como evidência empírica relacionada a elementos da segunda abordagem. A pesquisa empírica contém respostas de 104 subsidiárias brasileiras de multinacionais sobre o processo de transferência de conhecimento na área de marketing. Estes resultados, que são compatíveis com as previsões originais da teoria de estratégia global, foram agregados por setores econômicos. Os mesmos resultados por setor foram utilizados como proxy para custos de transação, tanto ex-ante quanto ex-post, a partir da soma das médias das variáveis. Como contribuições deste trabalho, avalia-se a proposição de que a implementação empírica da teoria da estratégia global oferece suporte à construção de uma *proxy* para custos de transação, o que poderá contribuir para o desenvolvimento desta última abordagem teórica. Assim, esta discussão consegue estabelecer um elo tentativo entre teorias de focos distintos e estabelecer uma proposta preliminar para o desenvolvimento de uma nova forma para mensurar custos de transação.

Palavras-chave: integração global, adaptação local e custos de transação.

Abstract

This paper analyzes the Global Strategy Theory in relationship with the transactions costs theory, both presenting different views on the internationalization of firms. The paper starts from an empirical survey that built indexes of Global Integration and Local Adaptation from the first approach and suggests that these measures may act as empirical evidence to the second approach. The empirical survey contains questionnaire responses from 104 branches of multinationals in Brazil on the marketing-specific knowledge transfer process. These results, which are compatible with the original global strategy theory predictions, were aggregated by sectors. Those by-sector results were used as proxy for transaction costs, both ex ante and ex post, as an index made up by sum of both variables. The paper's major contribution is an assessment of the proposition that the empirical implementation of the global strategy theory offers the basis for the build-up of a proxy for transaction costs, what

may contribute to the progress of the latter theoretical approach. Thus, this discussion allows one to establish a tentative link between distinct theories and to offer a preliminary proposal for a new way to measuring transactions costs.

Key-words: global integration; local responsiveness; transaction costs

Integração Global, Adaptação Local como *Proxy* do Custo de Transação: um Estudo em Subsidiárias Brasileiras

Introdução

O fenômeno da internacionalização de empresas foi bastante estudado na literatura acadêmica internacional e as principais teorias já se encontram maduras. Foram desenvolvidas várias abordagens sobre o assunto, propondo explicações diferentes para o mesmo fenômeno. Em alguns casos estas explicações podem ser vistas como complementares, e em outros casos são substitutas. Uma das abordagens é a teoria dos custos de transação, desenvolvida por vários autores que incluem Ronald Coase (1937) e Oliver Williamson (1985). Esta abordagem avalia que a integração das empresas, tanto na dimensão vertical quanto horizontal para mercados externos ocorre em resposta à presença de custos relacionados aos contratos e às negociações econômicas. Embora já esteja razoavelmente desenvolvida, a abordagem dos custos de transação enfrenta um importante desafio no tocante à sua mensuração.

O desafio de quantificar os custos de transação pode obter a contribuição dos esforços já realizados pelas outras abordagens. Em particular, é possível que os elementos de outra abordagem, a teoria da estratégia global, estejam relacionados aos custos de transação. A teoria, desenvolvida por C. K. Prahalad e outros (1981) definem dois grupos de forças que influenciam a estratégia de empresas multinacionais: a globalização e a adaptação local. Propõe-se, neste trabalho, que o conjunto das duas forças de Prahalad poderia estar positivamente correlacionada com a presença de custos de transação, o que caracterizaria a combinação destas duas variáveis como uma *proxy* dos custos de transação.

Além desta introdução e da conclusão, este trabalho foi dividido em cinco seções: a primeira apresenta o objetivo; a segunda explora a abordagem metodológica; a terceira é dedicada à fundamentação teórica; a quarta descreve pesquisa empírica sobre ao grau de integração global e grau de adaptação local praticado por subsidiárias brasileiras de multinacionais; por fim, a quinta seção analisa a possibilidade do grau de integração global e grau de adaptação local serem utilizados como uma variável *proxy* que reflete os custos de transação.

1. Objetivo

Discutir a possibilidade de se criar uma *proxy* de custo de transação (CT) a partir das variáveis: integração global e adaptação local praticado por empresas multinacionais. Bem como, testar os resultados dessa *proxy* em uma base de dados de 104 multinacionais instaladas no Brasil.

2. Abordagem metodológica

O método de pesquisa utilizado foi teórico-empírico. Em primeiro lugar, são avaliados os elementos de duas abordagens da internacionalização de empresas, a teoria dos custos de transação e a teoria da estratégia global. Em seguida, parte-se para uma aplicação empírica. Inicialmente, utiliza-se base de dados desenvolvida por Rocha (2007), onde são identificadas variáveis de estratégia global e de adaptação local, para discutir a aplicação destas variáveis à construção de uma medida dos custos de transação.

3. Referencial Teórico

Esta seção apresenta o referencial teórico das abordagens de Estratégia Global e de Custos de Transação.

3.1 Estratégia Global

Dos anos 70 ao final da década de 80, pesquisas na área negócios internacionais estavam focadas no processo de Internacionalização, entendido como as decisões de entrada em novos mercados estrangeiros e a necessidade de adaptar os elementos de gestão às diferentes condições existentes nesses mercados, como por exemplo, decisões de alocação de recursos, preço, produto, entre outras. Entretanto, segundo Saad *et al* (2006), à medida que as empresas conquistaram espaço no mercado Internacional, novas questões foram surgindo. Como gerenciar de maneira eficaz as unidades de negócio distribuídas nos diferentes países? Como competir em um mundo sem fronteiras, enfrentando concomitantemente correntes globais e locais e, ao mesmo tempo, mantendo uma operação corporativa eficiente, lucrativa e alinhada às necessidades de clientes tão diferentes entre si?

Essas questões deram origem à teoria referente à definição da estratégia global. Para Yip (1995), a estratégia global corresponde aos princípios competitivos que são adotados quando a multinacional compete com concorrentes globais e firmas locais no mercado mundial. Seu compromisso é construir uma cadeia de valor, alocando recursos, e estabelecendo subsidiárias em todo mundo.

A estratégia global corresponde à decisão da estratégia de ida para o mercado, tanto local como internacional. Cabe aos gerentes das multinacionais coordenarem a implementação da estratégia da empresa em várias unidades de negócios, em diferentes partes do mundo, com diferentes condições econômicas e contextos culturais.

Dois tipos de estratégias globais são citados por Yip (2005): 1 estratégia de padronização global e 2 estratégia multidentomística, que prevê adaptações locais. Na primeira estratégia, a matriz coordena todas as atividades, como produção, distribuição e logística entre as subsidiárias, e as subsidiárias implementam essas decisões. O objetivo da estratégia global integrada é buscar a eficiência global, e reduzir os custos na multinacional como um todo. Já a estratégia multidentomística dá ênfase à resposta local prevendo adaptações locais em função da realidade encontrada no mercado.

Prahalad *et al* (1981) definem que dois grupos de forças: a globalização e a adaptação local, como forças que atuam sobre a multinacional e influenciam na sua estratégia. Para verificar a forma como a multinacional conduz seus negócios com relação a essas duas forças, os autores sugerem a elaboração de um mapa que analisa o grau de integração global confrontado com o grau de adaptação local, e realizam esta análise para diferentes segmentos, como Químico, Automóvel, Farmacêutico, Serviços de Telecomunicações, Bancos de Varejo, Varejo de Alimentos, entre outros, como mostra a Figura 1.



Figura 1 : Grid Integração Global x Adaptação Local por Setor

Fonte: Prahalad *et al* (1981)

Na Figura 1, pode-se perceber que as indústrias de micro chips atuam com alto grau de integração global e pouca adaptação local, pois as demandas são similares globalmente. Por outro lado, os varejos de alimentos, como restaurantes, necessitam de alta adaptação local, e de modo geral, possuem menor integração global.

Lasserre (2003, p. 27) desenvolve um questionário com 15 questões *likert*, para as quais o respondente deve dar notas de 1 a 5, que permite a avaliação do grau de integração global da empresa e a confrontação com seu grau de adaptação local. Como produto final, o autor sugere que cada empresa monte seu gride de posicionamento confrontando seu grau de integração global com seu grau de adaptação local.

3.2 Custos de Transação

Os custos de transação foram, originariamente, enunciados em 1937 por Ronald Coase em seu artigo “The Nature of the Firm”, e posteriormente por Williamson (1985). A Teoria dos Custos de Transação expande a análise da microeconomia tradicional sobre a firma, que a enxerga como uma função de produção com o objetivo estrito de maximizar lucros, para um exame mais amplo sobre sua estrutura de governança. Nesta visão, o enfoque sobre os insumos é transferido para contratos e negociações econômicas.

Segundo Coase (1937), os custos de transação referem-se aos dispêndios de obter informações, negociar, estabelecer e garantir o cumprimento de contratos. Tal definição foi denominada por Williamson de custos de transação *ex ante* e complementada pela inserção dos custos de transação *ex post*, esses relativos aos recursos despendidos para reajustar um contrato mal definido ou adaptá-lo a possíveis contingências. Para o autor, tais custos são interdependentes, devendo ser analisados simultaneamente em vez de sequencialmente.

Williamson (1985) alicerça seu argumento sob três pilares: racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de ativos. O primeiro deles traduz-se numa particularidade intrínseca aos agentes econômicos que os torna incapazes de acumular, processar e transmitir informações, além de prever todos e quaisquer acontecimentos futuros. O segundo refere-se à propensão do agente, detentor de informação privilegiada, em agir de modo auto-interessado, o que, neste contexto de assimetria informacional, pode envolver perdas para a outra parte

envolvida na transação. Por sua vez, o último dos pilares, diz respeito a ativos, tangíveis ou intangíveis, que têm usos específicos para um ou poucos usuários; ativos aos quais estão associados altos custos em casos de interrupção ou rompimento inesperado do contrato porque se estabelece uma relação de dependência entre o comprador e o vendedor. Essa especificidade provém de quatro fontes:

1) Especificidade de localização – ativo que, uma vez estabelecido, torna-se inviável ou impossível seu transporte;

2) Especificidade física – características de design, ativos personalizados;

3) Especificidade de capital humano – necessidade de uma curva de aprendizado;

4) Especificidade de ativos dedicados – ocorre quando o investimento torna-se viável apenas se a quantidade vendida for expressiva (Kupfer, 2002).

A presença de custos de transação também está diretamente relacionada à frequência com que a transação ocorre – quanto mais esparsa, menores os custos – e à existência de incerteza, presente tanto no comportamento dos agentes quanto no ambiente de negócios. Todavia, essa última torna-se irrelevante quando se tratar de ativos pouco específicos, uma vez que a abundância de contratantes disponíveis no mercado reduz o valor da negociação e, conseqüentemente, a possibilidade de que haja falhas no contrato que motivem custos *ex post*.

De encontro a tais custos, surgem novas formas institucionais que buscam salvaguardar as transações, internalizando-as por meio de integrações verticais. As cadeias produtivas a serem internalizadas podem estar localizadas dentro de um mesmo território ou além de suas fronteiras, motivo pelo qual a abordagem dos custos de transação também ser utilizada para explicar a internacionalização de empresas. Por sua vez, conforme Williamson (1985), a literatura anterior à Teoria dos Custos de Transação apresentava uma visão limitada sobre essas formas atípicas de contrato, tratando-as como anticompetitivas. Uma parte da literatura anterior, notadamente a linha mais liberal da escola de Chicago, tratava as integrações verticais como ações pró-competitivas quando se derivassem da livre disposição dos agentes econômicos. Em ambos os casos, os custos de transação não eram considerados.

De acordo com Hennart (1988), as firmas podem organizar-se de três modos: mercados, contratos ou hierarquia (integração vertical). Cada um deles refere-se a um tipo particular de transação. No limite, uma escolha equivocada pode impedir ganhos potenciais. As vantagens destes tipos são avaliadas nos itens a seguir:

a) Os mercados fazem uso dos preços para informar aos agentes o impacto de suas decisões ou para puni-los por seu mau comportamento. Contudo, podem falhar quando o número de compradores ou vendedores é limitado, sendo, portanto eficientes como forma de organização das transações quando não há especificidade de ativos, uma vez que os preços perdem o poder de disciplinar os agentes, podendo não refletir os verdadeiros custos e benefícios da negociação.

b) A proteção oferecida contra riscos pelos contratos varia na medida em que as partes podem antecipar as contingências, assim como estipular adequadamente as cláusulas contratuais, ou seja, na medida da simetria de informação entre as partes. Note-se que, embora a simetria de informação seja uma condição necessária, não é suficiente para garantir que um contrato alcance êxito em situações de incerteza, devido à necessidade de adaptações freqüentes e à impossibilidade de antever mudanças.

c) Em ambos os casos, a organização hierárquica, caracterizada pela internalização de transações, apresentam, *a priori*, a maior eficiência potencial quanto aos custos de transação. Pode-se argumentar que os incentivos dos agentes são alterados, a disposição das partes migra da oposição para a cooperação; não é preciso redigir contratos, ajustes inevitáveis são realizados internamente através de diretrizes gerenciais. Em contraposição à maior eficiência desta forma no aspecto de custo de transação, o custo de oportunidade subjacente é relativo à disciplina exercida pelo mercado. Ou seja, ao organizar a transação em bases hierárquicas, a

integração vertical evita que a empresa se utilize uma posição de cliente como meio de pressionar o fornecedor, tendo como argumento de negociação a troca mais rápida e simples por outro fornecedor. Assim, os argumentos expostos não implicam que esse último modo seja sempre superior aos demais, a hierarquia será adequada somente quando os custos de mercado forem proibitivos tornando os custos de organização interna diminutos.

Anderson & Gatignon (1986), ao tratarem do processo decisório de uma empresa sobre a entrada em mercados estrangeiros, afirmam que o êxito dessa deliberação está pautado no grau de controle da firma-mãe sobre o novo investimento e o alcance de um ponto ótimo envolve especificidade de ativos e incerteza, fundamentos da Teoria dos Custos de Transação, e em adicional, a existência de *free riders* (caronas). Estes três elementos são analisados a seguir.

No que tange à especificidade de ativos, toda vez que o grau desse fator for pouco relevante, poderá haver um mercado competitivo, do qual a empresa deve extrair possíveis vantagens de economias de escopo e escala e, portanto, evitar a integração, eximindo-se de qualquer grau de controle. Um exemplo interessante, apresentado por Coughlan & Flaherty (1983) apud Anderson & Gatignon (1986), mostra que empresas cuja produção emprega sofisticada tecnologia, ativo altamente específico, optam pela prática do investimento direto, ou seja, pelo alto controle hierárquico. Na mesma linha, Delois & Beamish (2004) avaliaram com base em estudo sobre 1.229 empresas japonesas que atuam em mercados estrangeiros que estratégias de internacionalização globais são características de empresas que investem fortemente em pesquisa e desenvolvimento.

A incerteza, por seu turno, possui estreita relação com a proposição anterior. Como dito anteriormente, ambientes voláteis, com alta especificidade de ativos sugerem necessidade de freqüentes renegociações e dão margem a comportamentos oportunistas, por essa razão, modalidades de alto controle são preferíveis.

A questão dos caronas, que são entendidos como agentes que usufruem benefícios sem responsabilizar-se por seus custos, está relacionada ao valor da marca. Firms cuja estratégia de entrada abrange marca, estilo, design ou qualidade do produto, tendem a exercer maior grau de controle, na tentativa de proteger seu nome de perda de reputação. Um exemplo pode ser encontrado nos casos de franquia, onde estruturas de baixo controle podem ser utilizadas de maneira eficiente, mas existe um risco de que o não cumprimento dos padrões da franquia pelo franqueado. Deste modo, não há uma regra definida, e a definição de formas contratuais ótimas em situações que envolvam ativos intangíveis de alto valor pode estar sujeita à avaliação circunstancial.

A dinâmica dos custos de transação muda com a evolução tecnológica. Dunning & Wymbs (2003) defendem que a Internet contribui para a redução da assimetria de informação e da racionalidade limitada. Sobre a primeira, a tecnologia de informação ampliou consideravelmente a quantidade de informações disponíveis para os agentes; e quanto à última, a Internet permitiu que um grande número de informações relevantes pudesse ser obtido, processado e transmitido num curtíssimo espaço de tempo. Além de seu caráter informativo, a Internet atuou significativamente junto à comunicação, permitindo reduzir de maneira expressiva custos de coordenação tanto interiores à firma quanto entre as organizações. Afeta, assim, os custos de transação, com impacto relevante sobre estratégias de internacionalização de empresas.

A quantificação dos custos de transação é uma área relativamente pouco desenvolvida nesta abordagem teórica. Vários autores, como Wang (2003), apontam as dificuldades da mensuração destes custos. Por isto, é relevante buscar *insights* sobre possíveis estratégias de mensuração de custos de transação a partir da literatura de outras abordagens. A próxima seção apresenta um exercício de construção de indicadores que pode oferecer elementos para a mensuração de custos de transação.

4. Pesquisa Empírica: Integração Global e Adaptação Local

Esta seção apresentará os parâmetros utilizados por Rocha (2007) e os resultados obtidos em pesquisa com 104 subsidiárias brasileiras de multinacionais.

O desenvolvimento do questionário (disponível no Apêndice 1) seguiu um processo cuidadoso com base na literatura. Os itens e escalas utilizadas têm origem em pesquisas estabelecidas (Minbaeva *et al*, 2003; Lasserre, 2003). Além disso, cinco *experts* nas áreas de: Marketing; Metodologia e Gestão do Conhecimento; foram acionados para rever o questionário e dar *feedback*. O questionário então foi enviado a 5 gerentes (que não fazem parte da amostra final) para obter seu *feedback* antes do desenvolvimento da versão final.

Foram escolhidas multinacionais de 11 países de origem: Alemanha, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Portugal, Suécia, Suíça e Inglaterra. A escolha desses países foi feita em função desses serem investidores ativos no Brasil, conforme a Revista Exame Maiores e Melhores (2007, p. 197).

A lista das empresas foi obtida nas Câmaras de Comércio entre o Brasil e esses países, como AMCHAM, SWISSCAM, DUTCHAM, Câmara do Japão, entre outras.

Durante o período de junho, julho e agosto de 2007 o questionário ficou disponível em versão *on-line* para preenchimento por gerentes e diretores dessas multinacionais. Foram enviados quatro e-mails para os contatos indicados pelas Câmaras de Comércio, e efetuadas ligações telefônicas, incentivando o auto-preenchimento da pesquisa, obtendo-se uma amostra auto-selecionada, ou seja, os dados foram obtidos através da resposta voluntária das empresas. Após verificar as respostas, 104 questionários foram validados. A identificação do nome, e-mail e dados de contato dos respondentes era opcional, sendo preenchida por 85,6% dos respondentes. As respostas, após os procedimentos de verificação e consistência, foram processadas com a utilização do pacote estatístico SPSS, versão 15.0, utilizando-se rotinas uni, bi e multivariadas.

4.1 Perfil dos respondentes e das empresas

Com relação aos 104 respondentes, 68,3 % dos respondentes eram Diretores e Gerentes, 24,0% Coordenadores e 7,7% outros cargos. Com relação à distribuição por áreas funcionais: Marketing 55,8%; Vendas 18,3%; Administrativo e Financeiro 8,7%; Operações 6,7%%, Outras áreas 8,7% e Recursos Humanos 1,8%.

Do total de empresas respondentes, 60% estão mencionadas na última edição da Revista Exame Maiores e Melhores (2007), tendo obtido um faturamento superior a US\$ Mi 109,3 no ano de 2006. O Quadro 1 apresenta um resumo do perfil dos respondentes e das empresas que compuseram a amostra.

Quadro 1 - Resumo dos resultados do perfil das empresas e respondentes

Item	Resultados
Amostra	104 subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. <i>Mailing</i> obtido com as Câmaras de Comércio Brasil e 11 países de origem. Questionário disponível on-line, auto-preenchimento, amostra auto selecionada. 85,6% dos respondentes deixaram endereço / e-mail para contato.
Perfil respondentes	Cargo: 68,3% Gerentes e Diretores; 24,0% Coordenadores; 7,7% outros. Áreas funcionais: 55,8% Marketing; 18,3% Vendas; Adm. 8,7%; Operações 6,7%; Outros 10,5%.
Perfil das subsidiárias – variáveis de controle	60% mencionadas na Revista Exame Maiores e Melhores (2007), com faturamento superior a US\$ 109,3 Mi. Porte: 12,5% pequeno (menos 100 funcionários); 23,1% médio (entre 101 a 500 funcionários); 64,4% grande (acima 500 funcionários) Sector: Químico / Petroq. e Farmacêutico – 26%; Bens de consumo / Eletroeletrônico – 23% Serviços, Financeiro e Seguros – 17% Ind. Digital e Telecom. – 14% Auto-Indústria – 10%; Outros Setores – 10% País origem: Europa 50%; Estados Unidos 36%; Japão 11%; Outros 3%. Sendo na Europa: Suíça 16%; Holanda 8%, Alemanha 7%, Inglaterra 7%. Idade da subsidiária: média 40 anos e desvio padrão 31 anos. mediana: 33,5 anos, min: 1 e max: 131 anos Conhecimento missão global: média 4,01 com desvio padrão de 0,97

Fonte: Autores (2008).

Conforme recomenda a literatura (Minbaeva *et al*, 2003), algumas variáveis foram utilizadas como variáveis de controle para análise das subsidiárias brasileiras. Estas são: a) porte; b) setor; c) país de origem; d) idade da subsidiária; e) conhecimento da missão estratégica.

a) Com relação ao **porte**, as subsidiárias com até 100 funcionários, 12,5% foram classificadas como de pequeno porte; 23,1 % entre 101 a 500 funcionários como de médio porte e 64,4% acima de 500 funcionários, classificadas como de grande porte.

b) Com relação ao **setor**, as respostas foram agrupadas conforme os setores que compõe a Revista Exame Maiores e Melhores (2007), tendo sido formados dez categorias: Auto-Indústria; Bens de Consumo; Serviços; Farmacêutico; Financeiro e Seguros; Eletroeletrônico; Químico e Petroquímico e Têxtil; Indústria Digital; Telecomunicações e Outros.

c) A informação do **país de origem** da multinacional foi coletada, pois diferenças no ambiente (econômico, tecnológico, político, sócio-cultural) da matriz afetam o processo de transferência de conhecimento. Os resultados dos 11 países investigados foram agrupados em: Europa; Estados Unidos; Japão e Outros.

d) A **idade da subsidiária** foi incluída como variável de controle, pois subsidiárias mais antigas tendem a ter mais autonomia e ser mais inovadoras (Foss e Pedersen, 2002). Esta variável foi medida com o questionamento do ano de abertura da subsidiária brasileira.

Em média as subsidiárias brasileiras atuam no Brasil há 40 anos, com desvio padrão de 31 anos, mediana 33,5 anos, mínimo de 1 ano e máximo de 131 anos, apontando que as subsidiárias são antigas, frente a outros países em desenvolvimento.

e) O **conhecimento da missão estratégica** foi medido conforme apontado por Lyles e Salk (1996), pois um claro entendimento e compartilhamento da missão facilita o processo de transferência de conhecimento. Para controlar essa variável, foi solicitado aos respondentes que indicassem usando escala *Likert* de 1 a 5, com 1 indicando pouco conhecimento e 5

indicando muito conhecimento para a questão: “em que medida os colaboradores da subsidiária brasileira conhecem claramente a missão global?”

As respostas obtidas tiveram como média 4,01 com desvio padrão de 0,97, apontando alto conhecimento da missão global.

4.2 Variáveis: integração global e adaptação local

Duas variáveis foram criadas para avaliar a estratégia global da multinacional: a variável integração global e a variável adaptação local. Essas variáveis foram medidas por meio do questionário proposto por Lasserre (2003, p.27) adaptado de Prahalad *et al* (1981). As subsidiárias brasileiras foram abordadas com 15 questões usando escala *Likert* de 1 a 5.

a) A necessidade de **integração global** correspondia aos itens 1 ao 10, onde o 1 significa que a empresa atua com baixa necessidade de integração global e o 5 com alta necessidade. A média desses 10 itens deu origem a uma nota de 1 a 5 que foi colocada no eixo vertical do *grid* de posicionamento (Figura 2). O valor mínimo obtido foi 1,9 e máximo 4,4, com média 3,48 e desvio padrão de 0,53.

b) A necessidade de **adaptação local** correspondia aos itens 11 ao 15 do questionário, e foi medida com notas de 1 a 5, onde 1 significava baixa adaptação local e 5 alta adaptação local. A média desses 5 itens deu origem a uma nota de 1 a 5, que foi colocada no eixo horizontal do *grid* de posicionamento (Figura 2) O valor mínimo obtido foi de 2,0 e máximo de 4,8, com média 3,65 e desvio padrão de 0,64.

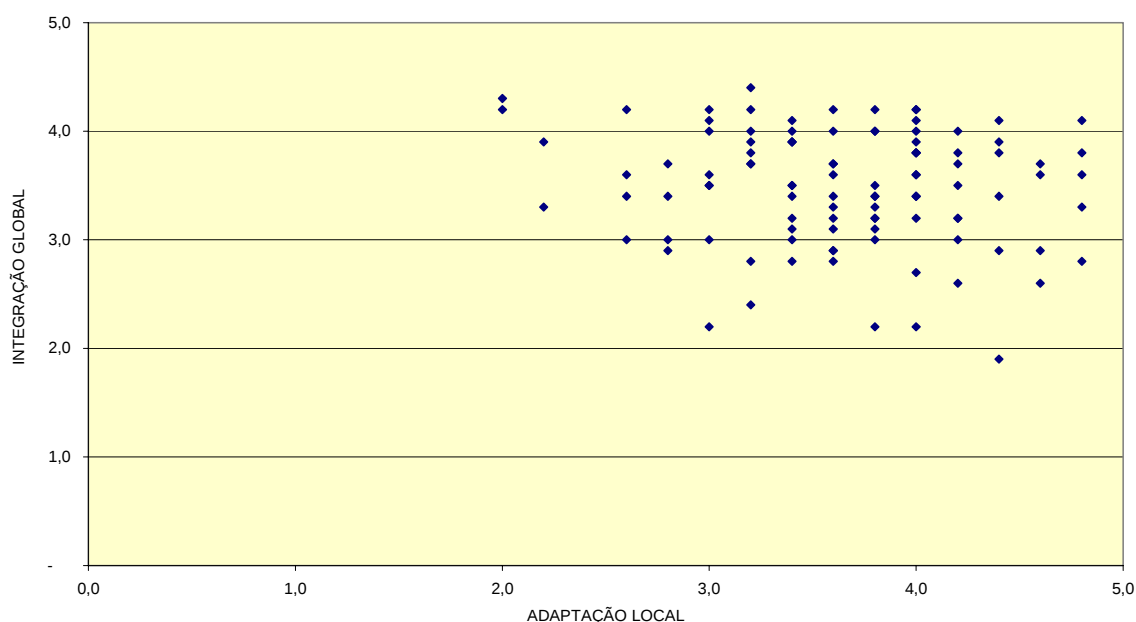


Figura 2 – Global Integration x Local Responsiveness Grid

Fonte: Variáveis obtidas a partir das questões propostas por Lasserre (2003, p.27)

Na Figura 2, as respostas das 104 empresas pesquisadas são representadas pelos pontos, estando no eixo vertical o grau de integração global com o qual a empresa trabalha e no eixo horizontal o grau de adaptação local. Quanto mais próximo de 5 o grau de integração global, mais integrada a empresa atua no mundo. Quanto mais próximo de 5 o grau de adaptação local, maior o número de adaptações locais praticadas pela empresa.

Comparando este resultado com a teoria, percebe-se que as empresas brasileiras trabalham com alto grau de adaptação local, o que significa que as subsidiárias produzem produtos e serviços adaptados à realidade nacional.

A análise dos dados da *survey* permitiu a realização de uma série de inferências estatisticamente significativas sobre a amostra pesquisa. Entre as principais, pode-se destacar que as empresas pesquisadas embora, em geral, integradas globalmente, também confirmaram ter um forte componente de adaptação local de seus produtos e serviços.

5. Discussão: Integração Global e Adaptação Local como *Proxy* de Custos de Transação

Efetuando-se uma releitura das teorias é possível identificar alguns pontos convergentes. Enquanto a estratégia de padronização global aplicada a bens cujas demandas são mundialmente homogêneas não subentende a existência de custos de transação, admitindo que a internacionalização nesse caso dar-se-ia através de um investimento direto horizontal, sob o qual a subsidiária operaria no mercado externo do mesmo modo com que atua no mercado doméstico, a estratégia global multidoméstica ressalta a necessidade de adaptações locais. É nesse ponto que se retoma o pressuposto da teoria dos custos de transação no que tange à especificidade dos ativos, particularmente à especificidade física.

As adaptações locais deslocam a localização da especificidade do ativo ao longo da cadeia produtiva. Aqui, o ativo específico não é um insumo, mas sim o produto final, o qual sofre interferências culturais e, portanto, exige uma certa customização do produto a cada mercado em que uma subsidiária for inserida; tal personalização figura como fonte de significativos custos de transação *ex post*.

A partir desse paralelo entre as estratégias é que pode se delimitar o uso dos índices de globalização e de adaptação local como *proxy* dos custos de transação. Em estatística, uma variável *proxy* é aquela que representa uma outra, mantendo correlação próxima com uma variável que se deseja representar mas para a qual não há dados disponíveis ou a obtenção de dados é difícil ou custosa.

Como ambas as variáveis, a globalização e a adaptação local, podem decorrer da presença de custos de transação, a *proxy* pode ser construída, como uma soma das médias dos índices de integração global e adaptação local, conforme a equação (1).

$$(1) \sum_{i=1}^n (IG_i + AL_i), \text{ para } i \text{ setores, onde } IG_i \text{ e } AL_i \text{ são índices médios do setor } i$$

Uma vez que ambas interligam-se aos custos de transação, supõe-se que o somatório de seus índices resulte num parâmetro razoável para mensurar a magnitude dos custos entre setores, ainda que em termos comparativos. Os resultados estão expostos na Figura 3.

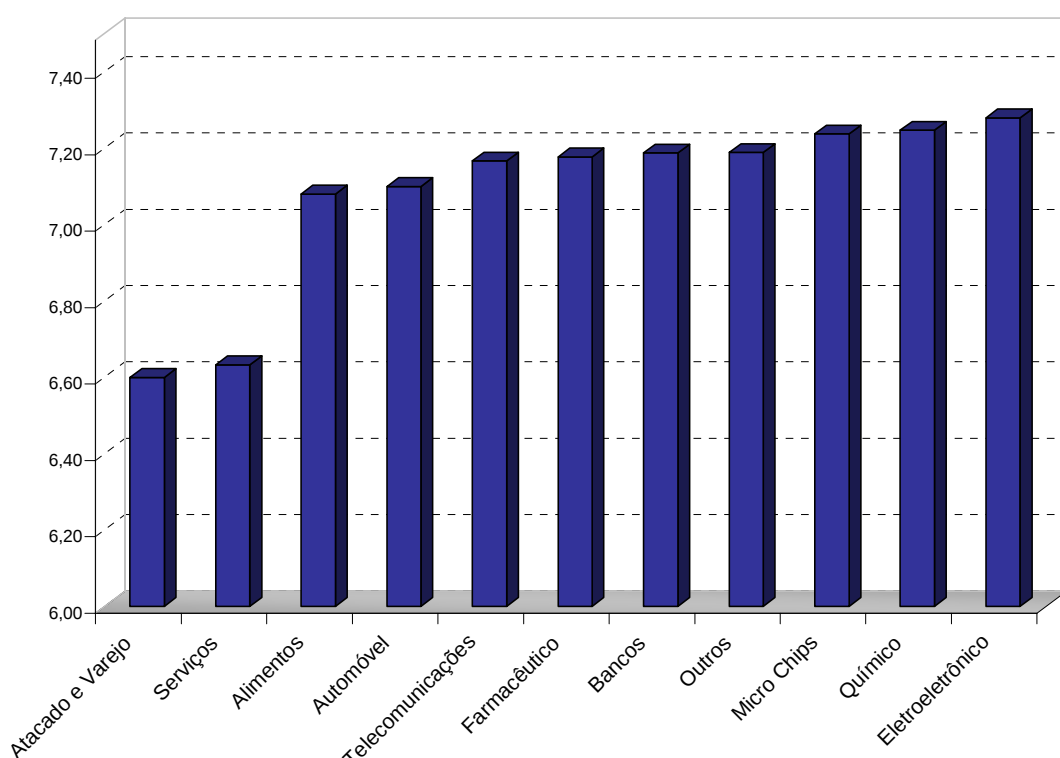


Figura 3 – Somatório das variáveis IG e AL para conjunto selecionado de setores

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados obtidos por Rocha (2007) para as variáveis Integração Global e Adaptação Local são, portanto, candidatos a *proxy* de custos de transação. Esta variável, conforme a Figura 3, sugere que os setores eletroeletrônico, químico e de micro chips apresentam os maiores níveis de custos de transação, enquanto o comércio, os serviços e os alimentos apresentariam o menor nível.

Neste trabalho, optou-se por apresentar a *proxy* de custos de transação como uma soma das médias das variáveis. Foram estudadas formas alternativas de construção da *proxy*, como uma multiplicação das médias. Entretanto, a multiplicação tornaria os resultados do nível de custos de transação dependentes de ambas as variáveis. Por exemplo, em um caso teórico, se uma delas fosse zero, os custos de transação seriam nulos mesmo que uma delas constituísse evidência da presença destes custos. Assim, a forma aditiva apresentou-se mais adequada.

Conclusão

Sugere-se que o uso das variáveis da teoria de Estratégia Global fornece *insights* sobre a difícil questão da mensuração empírica dos custos de transação. Note-se que a medida de custos de transação que é obtida a partir destas variáveis está correlacionada aos reais custos de transação em função das características e da forma de construção dos índices. No caso da aplicação ao Brasil, a partir dos dados levantados em Rocha (2007),

A proposta apresentada neste estudo pode ser testada, de forma mais rigorosa, a partir da identificação de metodologias alternativas de mensuração de custos de transação. Por exemplo, Zylbersztajn e Graça (2002), construíram uma medida de custos de transação na formalização de empresas do setor de confecções. Porém, a construção de medidas deste tipo é complexa e controversa.

Importantes sugestões decorrem deste estudo: em particular, a necessidade de se buscar, nas várias abordagens de negócios internacionais, possibilidades de construção de

medidas de custos de transação que possam permitir o teste empírico de hipóteses relativas a esta última abordagem.

Referências Bibliográficas

- ANDERSON, E; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.17, n. 3, p. 1-26, 1986.
- COASE, R. H. (1937). The Nature of the Firm. **Economica**, Vol. 4, November, pp. 386-405.
- DELOIS, A. & BEAMISH, P. (2004). Regional and Global Strategies of Japanese Firms. **Management International Review**, Special issue, 44(4) forthcoming.
- DUNNING, John H.; WYMBS, Cliff. The challenge of electronic markets for international business theory. In: CANTWELL, John; NARULA, Rajneesh. **International Business and the Eclectic Paradigm**. New York: Routledge, 2003.
- EXAME MAIORES E MELHORES. São Paulo: Editora Abril, Agosto, 2007.
- FOSS, N.J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.35, n.5, p.340-349, Sep. 2004.
- HENNART, J. F. Can the “New Forms of Investment” Substitute for the “Old Forms?” A Transaction Costs Perspective. . **Journal of International Business Studies**. Washington, v.20, n. 2, p. 211-234, 1989.
- KUPFER, David. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LASSERRE, P. **Global Strategic Management**. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- LYLES, M.A.; SALK, J.E. *Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures*. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.27, n.5, p.877-904, Oct. 1996.
- MINBAEVA, D; PETERSEN, T; BJÖRKMAN, I; FEY, CF; PARK, HJ. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.34, n.5, p.586-599, Oct. 2003.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.; BARTLETT, C.A. Global Competitive Pressures and Host Country Demands. **California Management Review**. California, v.XXIII, n.3, Spring, 1981.
- ROCHA, T. Transferência de Conhecimento sobre Marketing em Corporações Multinacionais: estudo em subsidiárias brasileiras. **Relatório de Pesquisa**. São Paulo: ESPM, 2007.
- SAAD, A.; MELLO, R; CHAUVEL, M. Estratégia Global e Adaptação Local: Um Estudo de Caso no Setor Financeiro Brasileiro. Salvador: **Anais do 30º EnANPAD Encontro Científico de Administração**, 23 a 27 de setembro de 2006.
- WANG, Ning. “Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey.” February 2003, Ronald Coase Institute Working Papers, Number 2.
- WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.
- YIP, G. **Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage**. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D.; GRAÇA, C. T. Costs of Business Formalization: Measuring Transaction Costs in Brazil. In: ISNIE (International Society of the New Institutional Economics) 6th Annual Conference, September 27 - 29, 2002, Cambridge, Massachusetts. Institutions and Economic Performance, 2002.

Apêndice 1: Questionário utilizado na pesquisa com multinacionais

Questionário: Transferência de Conhecimento em Marketing em Multinacionais

Estamos desenvolvendo uma pesquisa para a ESPM de São Paulo sobre o tema transferência de conhecimento nas áreas de Marketing e Vendas nas multinacionais instaladas no Brasil.
Preencha os itens abaixo conforme sua opinião, assinalando a resposta que mais se adequa a realidade da empresa em que trabalha.
Para os respondentes será enviado pelo Correio uma edição especial da Revista ESPM com CD referente ao tema Negócios Internacionais.

Qual o nome da empresa?

Esta empresa é uma multinacional?

Qual o país de origem da multinacional?
(escolher uma opção da lista)

	() SIM () NÃO	(escrever o nome completo da empresa)
Alemanha	()	Encerra.
Estados Unidos	()	Japão ()
Espanha	()	México ()
França	()	Suíça ()
Holanda	()	Suécia ()
		Outro

Qual tipo de Setor a empresa pertence?
(escolher uma opção da lista)

	()	Qual?
Automotivo	()	Metalmecânica e eletrônica ()
Alimentício	()	Publicidade / Mídia ()
Comércio	()	Químico e Têxtil ()
Construção Civil / Imobiliário	()	Serviços ()
Consultoria / Assessoria	()	Tecnologia de Informação ()
Financeiro e Seguros	()	Telecomunicações ()
Hotelaria / Turismo	()	Transportes / Cargas ()
Outro	()	Qual?

Assinale uma nota de 1 a 5 para cada uma das questões abaixo

		1	2	3	4	5	
V1	Em que medida os clientes têm demandas similares por funcionalidades e design entre os diversos países onde atua sua multinacional?	As demandas são muito diferentes					As demandas são muito similares
V2	Em que medida os produtos e serviços tem alta padronização entre os países da multinacional?	Os produtos são pouco padronizados					Os produtos são muito padronizados
V3	Em que medida os clientes fazem compras globais centralizadas?	As compras são locais					As compras são globais
V4	Em que medida a economia de escala é importante para os produtos de sua empresa?	Baixa economia de escala					Alta economia de escala
V5	Em que medida a velocidade de introduzir novos produtos globais é importante para a competitividade do seu negócio?	Velocidade não é tão importante					Velocidade é muito importante
V6	Em que medida as vendas dos seus produtos ou serviços estão baseadas em fatores tecnológicos ou em fatores culturais?	Altamente cultural					Altamente tecnológico
V7	Em que medida a experiência obtida em outras subsidiárias pode ser aplicada em outros países?	Pouco. Sem muitos benefícios					Muito. Com grandes benefícios
V8	Em que medida os concorrentes em sua indústria operam de forma padronizada em vários países e obtêm sucesso?	Competidores atuam com produtos locais					Competidores atuam com produtos padronizados
V9	Em que medida os clientes se comportam do mesmo jeito em vários países?	O comportamento dos clientes é muito diferente					O comportamento dos clientes é muito similar
V10	Em que medida os investimentos em P&D e design são altos e exigem um grande volume de clientes no mundo.	Pouco. Os investimentos em P&D não são muito altos.					Muito. Os investimentos em P&D são muito altos.
V11	Em que medida o preço dos produtos é diferente país a país sem introduzir novas funcionalidades?	Preço precisa ser coerente entre os países					Preço pode ser muito diferente
V12	Em que medida a gestão dos canais de distribuição varia de país a país?	Pouco. Quase sem diferença					Muito. Grandes diferenças na gestão dos canais
V13	Em que medida a regulamentação dos negócios e o contexto variam de país para país?	Pouco. Quase não variam					Muito. Altamente diferente
V14	Em que medida os produtos e serviços exigem alto grau de customização em função dos diferentes tipos de clientes?	Baixo. Pouca customização é necessária					Muito. Alta customização
V15	Em que medida os custos de transporte ou interface com os clientes são tão altos que as operações locais são necessárias?	Pouco. Maior uso de operações globais					Muito. Operações locais são essenciais
V28	Em que medida os colaboradores da subsidiária brasileira conhecem claramente a missão global?	Pouco. A missão global não é muito divulgada internamente					Muito. A missão global é amplamente divulgada

V30 Quais atividades são desempenhadas pela subsidiária brasileira?
(escolher uma ou mais opções da lista)

Vendas	()
Marketing	()
Serviços	()
Produção	()
Pesquisa e desenvolvimento	()
Todas as anteriores	()

v31 Qual o ano de abertura da subsidiária no Brasil?

_____ ano

Quantos colaboradores possui na subsidiária brasileira?

_____ (digitar número aproximado)

Quantos colaboradores possui na multinacional como um todo?

_____ (digitar número aproximado)

Sobre o entrevistado:

Cargo e Área do respondente
(escolher uma opção da lista)

Diretor	()	Área
Gerente	()	
Coordenador	()	
Outro	()	
Qual?		

Administrativo e Financeiro	()
Marketing	()
Produto	()
Operações	()
Recursos Humanos	()
Vendas	()
Outro	()
Qual?	

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

_____ anos
(digitar o número de anos)