

A empresa face à globalização da economia*

*Jean-Paul Laurencin***

No âmbito da revisão dos acordos do GATT, o conflito acontecido no outono de 1992, entre a França e os Estados Unidos, a respeito da divisão dos mercados agrícolas veio lembrar algumas verdades simples. Dentre elas, esse conflito, sobretudo, revelou a aspereza dos interesses econômicos nacionais no momento em que grandes firmas, na sua maioria mundiais, já não oferecem a imagem de **campeões nacionais** defensores desses interesses. Mudança de horizonte, nova organização internacional, ascensão de uma economia **mundial**, fala-se a esse respeito de “globalização” da economia, termo tomado emprestado dos textos anglo-saxões, para caracterizar a evolução imposta pelo rumo e a amplitude da mundialização das atividades econômicas. O papel e os meios de ação que eram até aqui reservados aos Estados, notadamente através de estreitas relações entre esses Estados e “suas empresas”, se modificaram. É assim que, pela escolha da localização de seus investimentos, as maiores firmas mundiais hoje podem transformar as economias nacionais e se tornam, por isso mesmo, atores com um peso comparável àquele dos próprios Estados.

Desafio novo para as empresas e os Estados, temos aqui uma razão suficientemente importante para examinarmos, primeiramente, os mecanismos da globalização (primeira parte) e, em seguida, os comportamentos e as estratégias que permitem às empresas se adaptarem vantajosamente a esse novo contexto, que deverá afirmar-se cada vez mais nos próximos anos (segunda parte). Não estamos aqui, todavia, em presença de um determinismo soberano ou de mecanismos implacáveis, como, às vezes, é sugerido, e são as novas relações entre as empresas e os Estados que a reflexão, em termos de engenharia industrial, nos convida a explorar.

* Tradução de Ernesto de Freitas Xavier Neto.

** Pesquisador do CNRS.

A globalização dos mercados: uma nova etapa na competição internacional das empresas

Para um dado produto, "globalização" designa uma mundialização acentuada da economia do produto, que comporta, ela própria, duas dimensões: uma dimensão relativa ao seu mercado e uma dimensão relativa à sua produção. A globalização ou "mundialização" — termo mais utilizado em francês — caracteriza-se, assim, pela unicidade do mercado do produto em escala mundial e por uma arquitetura transnacional — acima das fronteiras nacionais — das condições nas quais o produto é fabricado e posteriormente distribuído. Sabe-se que a análise econômica se refere normalmente a modelos extremos, o que nos leva a examinar as contingências considerando modelos puros. Em matéria de mundialização, o economista encontra-se igualmente face a situações híbridas ou imperfeitas. É, portanto, como tendência — com tudo que uma tendência comporta de dinamismos mais ou menos convergentes e obstáculos mais ou menos redutíveis — que se deve definir primeiramente a globalização, antes de procurar apreciar seu alcance e, posteriormente, suas perspectivas de evolução.

A globalização ou a mundialização dos mercados e das empresas

Internacionalização, multinacionalização, globalização: uma conexão crescente dos mercados e dos setores produtivos nacionais

A globalização designa o estágio último atingido, por um lado, pela mundialização do mercado de um determinado produto e, por outro, pela organização internacional da produção desse produto. Essas duas dimensões — o espaço do mercado e o modo de produção — devem ser apreendidas sucessivamente se quisermos captar a complexidade dos mecanismos implicados no processo. Com efeito, e para um determinado setor de atividade, cada uma dessas dimensões revela apenas uma das duas faces de um processo, cuja internacionalização permanece o mecanismo essencial. Essas duas faces são as seguintes:

- a globalização do mercado de um produto bem específico significa que o mercado desse produto não está segmentado, não se tornou heterogêneo pelas fronteiras estabelecidas entre os espaços nacionais;

- o acesso das empresas de um setor de atividade ao estágio da globalização significa que elas podem responder em qualquer lugar e sem discriminação particular de prazo e de preço às especificidades da demanda no caso dos mais diversos produtos do setor em questão.

Um mercado sem fronteira

A última etapa da globalização do mercado de um produto elementar é caracterizada pela uniformidade do produto e pela unidade do preço desse produto em todas as componentes geográficas (regionais, nacionais, continentais) do seu mercado. Um exemplo típico é oferecido por certos produtos financeiros disponíveis em qualquer lugar e por um mesmo preço, segundo taxas de câmbio em vigor entre as moedas. É o caso das obrigações do Estado japonês ou dos títulos do Tesouro norte-americano: eles são **globais** ou **mundiais**, já que podem ser adquiridos nas mesmas condições de disponibilidade e de preço em qualquer guichê bancário ou de Bolsa no Planeta. Exemplo típico, mas caso extremo, entretanto, se quisermos observar a ausência, nesse caso, de qualquer prazo ou custo específico de aquisição, e isso por causa da rapidez de transmissão das ordens de compra e venda pelas tecnologias modernas. Podemos nos lembrar da aceleração do *krach* da Bolsa de outubro de 1987. Se isso não pode ocorrer rigorosamente da mesma forma no caso dos produtos materiais, a redução crescente dos prazos e dos custos de entrega, em qualquer ponto do mercado mundial, permanece uma modalidade essencial do processo de globalização do mercado de um produto. É uma diferença maior, uma multinacionalização, na qual cada mercado nacional conserva uma singularidade, como, por exemplo, variação de seu nível de preço e de algumas características, segundo a nacionalidade do mercado.

Na globalização, já não há distinção entre as componentes que faziam, até aqui, de um mercado mundial uma adição de mercados elementares ou de países-mercado (pois, na maioria das vezes, se tratava de mercados nacionais), sob o duplo ponto de vista da natureza do produto e de seu preço de aquisição pela clientela, rigorosamente em função de seu custo de transporte. E, ainda, esse custo tende a reduzir-se sob o efeito da concorrência internacional entre as empresas e do processo corolário de mundialização das empresas.

Uma grande capacidade de resposta às demandas diferenciadas no mercado mundial

A globalização não significa necessariamente o advento de produtos estandardizados para mercados mundiais homogêneos. O caso da bebida

mundial, de gosto único, tipo Coca-Cola, produto que ilustra a tendência da globalização, não deve ser generalizado. A globalização convive muito bem com mercados locais diferenciados por razões culturais, econômicas, climáticas. Simplesmente e diferentemente da multinacionalização, a adaptação da empresa a especificações diversas inscreve-se em uma visão mundial.

A empresa mundial ou global está apta a responder a essas exigências de diversidade e mesmo de personalização da demanda em seu setor de atividade, graças a uma organização de seu sistema de produção e de distribuição em escala dos mercados mundiais dos diferentes produtos do setor em questão. A resposta será freqüentemente trazida por adaptações menores do ou dos produtos ou pela associação a um produto industrial de um **serviço específico** exigido pelos consumidores. Essa observação tem a sua importância, pois, diferentemente da situação anterior de multinacionalização das empresas, a globalização virá acompanhada de uma interação — o mais positiva possível, pois se encontra na escala do mercado mundial — entre o tamanho da produção da empresa e a diversificação dessa produção. Se a empresa mundial é também obrigada a especializar-se quando seu contexto é concorrencial, ela é beneficiada, com efeito, na situação de globalização, por sinergias positivas entre as economias de escala, que realiza sobre seus produtos mais comumente fabricados, e por economias de variedade, obtidas através da abertura da sua gama de produtos. Anteriormente, a multinacionalização não era propícia a essa sinergia, na medida em que os mercados nacionais permaneciam desconectados e onde os esforços de uma organização deliberadamente mundial (vale dizer, transnacional) da empresa vinham tropeçar em um nível insuficiente das tecnologias de comunicação e de transporte. De agora em diante, os contornos de um setor encontram-se na escala da economia mundial e já não se identificam com o antigo mosaico heterogêneo dos setores, principalmente nacionais.

Apoiando-se em uma melhora das tecnologias de informação, de comunicação e de transporte, a globalização vê-se ampliada em consequência de um jogo entre as economias de escala, que permite uma possível baixa do preço do produto em seus diferentes pontos de venda, o que aumenta ainda um pouco mais a mundialização do mercado. Esse mecanismo cumulativo não é acompanhado necessariamente por uma redução do leque de produtos oferecidos pelas empresas de um setor em via de globalização. A globalização do mercado de um produto não significa que a oferta do setor em questão seja afetada por uma standardização crescente. Poder-se-ia mesmo sustentar a idéia contrária: a escala do mercado mundial alarga as escolhas de produtos das empresas, ao menos no que tange às empresas que têm essa capacidade. Elas podem dispor dessas escolhas, seja por sua própria dimensão, seja por sua capacidade de

organizar os fluxos e as redes internacionais essenciais ao funcionamento da empresa.

É assim que, referindo-se, antes, a empresas que não seriam nem gigantes nem líderes em seu setor, chegamos à conclusão de que globalização diz respeito, definitivamente, aos fluxos de circulação dos produtos (e meio-produtos à espera de acabamento), aos modos de produção, às estruturas de organização e aos processos de decisão e de controle das empresas (HUMBERT, 1990; PETRELLA, 1991). A concepção da empresa fundada na noção de **rede** leva sub-repticiamente à evidência dessa representação.

O recuo das especificidades nacionais como bases de coerência das produções e dos mercados

A globalização progride com o desaparecimento progressivo de qualquer segmentação do mercado de um produto determinado. Esse desenvolvimento tenderá a ser mais rápido na medida em que desapareçam — como é o caso do mercado único europeu — as mais diversas modalidades de proteção dos mercados nacionais — taxas aduaneiras, restrições quantitativas (quotas), subvenções que trazem distorções ao acesso ao mercado, obstáculos que têm por efeito o aumento dos custos ou o fechamento do mercado. Com a globalização, o mercado unifica-se progressivamente, estendendo-se geograficamente por conexão com outros mercados até aqui distintos. Essa unificação, ou essa conexão, procede sempre por um questionamento de convenções que regulamentavam os mercados. Assim, por exemplo, a globalização dos mercados financeiros deve muito ao desaparecimento, nos Estados Unidos, das limitações impostas, até aquele momento, pelo Glass-Steagall Act, cujo desaparecimento se encontra na origem, ainda nos Estados Unidos, de um gigantesco mercado unificado de varejo, que reúne os títulos bancários, seguros e outras atividades financeiras.

Essa evolução dos mercados elementares (um mercado por produto) de uma situação segmentada a uma situação global — a escala do mercado torna-se então mundial — manifesta, mais fundamentalmente, o fato de que as especificidades da demanda e da oferta tradicionalmente observáveis entre as nações, e que participam das diferenças entre elas, já não são responsáveis por amplas clivagens entre os mercados de diferentes países. Tal demanda nacional, até então bem específica (correspondendo, por exemplo, a uma bebida nacional), acaba progressivamente por assumir o aspecto de uma demanda mundial. Ora, através dessa expressão, as exigências inicialmente nacionais dos consumidores do produto — baseadas na qualidade, na diferenciação, na forma de consumir,

no preço relativo do produto — recuam em proveito de exigências mais diretamente ditadas pelo mercado mundial. O que não significa que estas últimas sejam menos numerosas e, menos ainda, que diminuam. Simplesmente, pouco a pouco, chegamos ao ponto de não mais poder apreender as particularidades nacionais das condições da demanda, de não mais conseguir fazer a distinção entre um produto **nacional** e um produto **global**.

Essa distinção permanecerá por muito tempo em vigor para aqueles produtos **exóticos**, associados seja a uma singularidade do comportamento cultural de um país, seja a uma produção perfeitamente localizada, que se opere com ativos e com *know-how* bem enraizados em alguns territórios privilegiados. O setor dos produtos agroalimentares, quando se pensa nos queijos e nos fiambres, apresenta um imenso número de exemplos desses produtos atípicos aos olhos da globalização, na medida em que o seu mercado está longe de ser mundial, onde a localização de sua produção permanece rígida. Seu peso nas compras das casas, das repartições e das empresas permanece, entretanto, modesto em relação àquele dos produtos cujos mercados desafiam longitudes e latitudes.

A mobilidade dos ativos e das empresas na economia mundial

A globalização somente é, com efeito, realmente possível, quando existe uma grande mobilidade internacional dos fatores de produção. Robert Reich explica com a reflexão seguinte: “Desconectados de sua própria nação, as firmas e os investidores passam agora a percorrer o mundo à procura de melhores oportunidades de lucro” (REICH, 1993).

Uma tal mobilidade exige, todavia, certas condições e especialmente, uma condição geral de liberalização, ou seja, a ausência de barreiras aos fluxos de troca e às implantações das empresas (norma, mercado público, formalidade alfandegária, etc.) entre os países. Nos setores bem regulamentados, como as telecomunicações ou os produtos financeiros, essa liberalização procede freqüentemente de uma desregulamentação dos mercados nacionais, seguida de uma nova regulamentação à escala supranacional.

A mobilidade internacional dos fatores é, entretanto, limitada; esses limites nada tendo a ver com a aplicação dos preceitos do liberalismo mais puro. Essa mobilidade é, com efeito, nula para as infra-estruturas, e, no caso específico da mão-de-obra qualificada, é preciso reconhecer que ela é particularmente fraca.

“(…) o dinheiro, as instalações, a informação e os equipamentos são fáceis de deslocar, ao mesmo tempo em que os logotipos das firmas. Os cérebros atravessam muito menos facilmente as fronteiras” (REICH, 1993, p.150).

Essa fraca mobilidade vem conferir à mão-de-obra um papel doravante capital na localização das produções entre os espaços nacionais e, portanto, na própria competição entre esses espaços.

A mobilidade desigual dos fatores de produção conduz à realização de um equilíbrio mundial? Seria possível termos essa dúvida. Ora, muitas reflexões, especialmente em matéria de política econômica, repousam sempre sobre a visão de um equilíbrio mundial (visão esta que ainda tem por referência A. Smith, D. Ricardo, J. Viner e outros), cuja existência parece hoje cada vez mais problemática.

Ademais, e é um argumento suplementar neste debate, a situação geral da mobilidade internacional dos fatores e dos ativos invalida a teoria clássica da especialização internacional fundada sobre dotações nacionais de fatores (imobilizados por detrás de suas fronteiras), em proveito de novas teorias do comércio internacional que começam a considerar a capacidade das empresas em definirem suas próprias estratégias, combinando economias de escala e de variedade e antecipando processos ambiciosos de aprendizagem. A mundialização crescente dos mercados e das empresas dá a essas teorias uma pertinência ainda maior.

Uma aceleração da globalização pelas estratégias de mundialização das empresas: um encadeamento cumulativo

Um setor de produção e os mercado(s) correspondente(s) globalizar-se-ão tanto mais depressa quanto mais as firmas encontrem uma vantagem concorrencial na integração internacional de sua atividade de produção e de distribuição. Integrando suas atividades sobre uma base mundial, a firma adquire uma visão de conjunto das especificidades da demanda observáveis no mercado mundial. Encontra-se a sinergia das economias de escala e de variedade, evocadas um pouco antes, com a alternativa que, em princípio, se oferece à empresa, seja de concentrar sua produção em um só lugar, seja de proceder a uma internacionalização da empresa propriamente dita. Ora, a necessidade de uma presença mundial faz com que essa empresa seja obrigada a optar pelo segundo procedimento, do qual se pode pensar que lhe permite **minimizar os custos de transação** aos quais ela está exposta com a extensão dos limites do mercado. Hoje, é no sentido de um desenvolvimento internacional que as firmas orientam suas estratégias de crescimento interno e externo. Elevação do tamanho e desenvolvimento internacional da empresa são coisas que andam juntas. As dificuldades encontradas por pequenas empresas de mercado mundial em um campo bem

específico explicam-se amplamente pelo fato de que não têm nem o conhecimento nem a capacidade de construir redes de distribuição mundiais, a fim de reduzirem os custos de transação e se beneficiarem de economias de escala. Contrariamente, o crescimento no sentido da proporção é um aspecto importante da formação de grupos integrados a múltiplas implantações e que estão organizados como redes mundiais.

Mesmo quando as empresas não apresentam grandes dimensões ou uma estrutura de grupo ou de rede própria a mundialização pode ser garantida por cooperações internacionais entre as empresas, explorando complementaridades geográficas; por exemplo, cada associado ampliando seu sistema de produção e sua rede de distribuição. A cooperação interempresas, fecunda no caso das redes, não seria considerada como um instrumento para tornar-se mais competitiva à escala mundial! As associações e *joint-ventures*, das quais todos reconhecem o excepcional desenvolvimento ao longo da última década, aparecem, assim, bastante naturalmente como procedimentos adequados a globalização, pois correspondem à criação de redes num campo em que a multinacionalização antes combinava com desmembramento geográfico de uma grande empresa soberana, organizada, na maioria das vezes, segundo o modo hierárquico ou piramidal (SACHWALD, 1993).

A estratégia de globalização das empresas distingue-se precisamente das estratégias anteriores de internacionalização e multinacionalização. Na estratégia típica de internacionalização, um centro gerava exportações: ele era, na maioria das vezes, único, por ser o mais eficaz. A estratégia típica da multinacionalização consistia, por sua vez, em construir um edifício hierarquizado: a pirâmide da sociedade-mãe com, subordinadas a ela, as filiais de produção no estrangeiro. A estratégia de globalização articula, com efeito, em uma rede mundial, prerrogativas estratégicas da firma, e não somente simples competências produtivas entre suas diferentes implantações descentralizadas.

Enfim, e eis aqui um fator cada vez mais decisivo, as inter-relações cada vez mais estreitas entre indústria e serviços contribuem para a aceleração da mundialização. A globalização no campo dos serviços reforça a transnacionalização das estruturas das empresas industriais e facilita o acesso da empresa à grande dimensão. Essa transnacionalização repousa, com efeito, em grande parte, no bom funcionamento das redes amplas e estáveis que ligam diferentes componentes das empresas (LANVIN, 1990; ou BRESSAND, NIKOLAIDIS, 1989). A globalização em matéria de serviços progride sobretudo nas atividades financeiras (rede informatizada, interbancária e Swift), nas atividades ligadas com operações de comercialização e nos serviços nas empresas. As telecomunicações e a teleinformática tiveram um papel decisivo na predominância adquirida nos anos 80 pelos serviços financeiros e a importância

corolária da globalização financeira na atividade econômica em escala mundial.

Podemos, assim, melhor compreender a importância das negociações efetuadas no âmbito da Rodada Uruguai no campo da liberalização das trocas de serviços. O que estava implicado nessas negociações, que consistiam, por um lado, em reconhecer a todo produtor (nacional) a liberdade de estabelecer-se no mercado estrangeiro ou nele vender suas prestações à distância e, por outro, em garantir as indispensáveis reciprocidades na abertura dos mercados, vai além do campo dos serviços e chega a tocar a questão da competição industrial.

A globalização é veículo de progresso?

Nos países desenvolvidos, e esse é o caso da França, a perspectiva da globalização cristaliza vivas inquietações quanto ao destino dos empregos industriais. Com a globalização, efetivamente, os riscos da deslocação rumo ao "Sul" dos empregos industriais do "Norte" aparecem agravados por novas estratégias dificilmente previsíveis de deslocamento dos empregos entre os países do Norte. Não se pode, entretanto, ainda, atualmente, medir esses riscos e avaliar a divisão provável das vantagens e dos custos em termos de emprego, de taxas de valor agregado, de *know-how* tecnológico entre os países. E, na espera de trabalhos empíricos que permitam fundamentar essa medição e essa apreciação, podemos reunir elementos para um primeiro julgamento, referindo-nos a alguns trabalhos econométricos inspirados na teoria neoclássica. Para esses trabalhos, ligados à mensuração da otimização, existe progresso se os indivíduos implicados em um processo retiram, da situação nova, um "ganho em termos de bem-estar".

Os ganhos em bem-estar associados ao processo de globalização

A experiência dos países europeus ao longo dos anos 50 e 60 deu crédito à idéia segundo a qual a liberalização das trocas comerciais, associada à abertura das economias nacionais, tem uma incidência positiva sobre o crescimento dessas economias. O contexto atual da União Européia e de seus 12 países é, entretanto, diferente, e devemos, antes, referirmo-nos a um estudo como o intitulado **Os Custos da Não-Europa**, efetuado no final dos anos 80, para apreciar os ganhos associados à realização do mercado único europeu para melhor julgar as vantagens da globalização. Esse estudo mostrou que a eliminação dos diversos obstáculos de natureza física, técnica e fiscal à livre circulação das

mercadorias, dos capitais e dos trabalhadores entre os países implicados no processo devia acarretar um ganho líquido global dos consumidores e dos produtores — ou “ganho em bem estar” —, representando entre 2,5% e 6,5% do PIB comunitário (**Economia Européia**, 1998).

Em setores em que os mercados europeus estavam bem distintos uns dos outros, desconta-se o fato de que o mercado único vá acarretar uma confrontação dos produtos e dos componentes que permitam racionalizar, em uma maior escala, as produções e os fornecimentos em termos de consumos intermediários. O essencial do ganho é, assim, imputável às reduções dos custos induzidas por um mercado mais concorrencial e integrado, propício às economias de escala e à baixa dos custos de transporte e de distribuição. O ganho consiste, desde então, em grande parte, em um ganho de poder de compra dos consumidores, que faz aparecer ainda mais o prejuízo provocado na persistente fragmentação do mercado europeu.

As estimativas até aqui realizadas suscitaram, todavia, controvérsias, tanto pelo fato dos métodos utilizados quanto pela falta de realismo de certas hipóteses, a ausência, especialmente, de situações oligopolistas ou posições dominantes suscetíveis de manter os preços anormalmente elevados pela manutenção de rendas dos produtores. A simulação das baixas de preços é, com efeito, inseparável de um certo grau de concorrência acrescido, que descarta esse risco e permite, por outro lado, reduzirem-se, assim, os custos de transação para as empresas e os consumidores.

Ora, isso pode ocorrer de uma forma totalmente inversa. Sob hipóteses menos otimistas, o ganho líquido global foi estimado a níveis bem inferiores, tanto por Gasiorek *et alii*, cuja conclusão é um ganho de 1,5% do PIB, quanto por Haaland e Norman, que concluem, por sua vez, que o ganho chega a 0,5% do PIB somente (FLAM, 1992). Podemos concluir que, a curto e médio prazos, o ganho em bem-estar trazido pela globalização não é tão importante quanto sugere a doutrina liberal — ele é mesmo negligenciável.

Deve-se notar, por outro lado, que, se a globalização vem acompanhada de situações setoriais cada vez mais oligopolistas, pouco propícias a ganhos de bem-estar a curto prazo, essa situação é, em princípio, favorável a longo prazo, a uma elevação sustentada do ritmo das inovações, na medida em que elas seriam mais certamente **apropriadas** pelas empresas-veículo dessas inovações. Em revanche, pode-se temer que a redução do número de competidores não contribua para alongar o prazo de maturação das inovações e para reduzir definitivamente o leque da diversidade dos produtos. É um problema central levantado pela globalização.

O risco de uma estandardização excessiva

Se, na estática, a variedade dos produtos não é ameaçada, o que acontece na dinâmica? A teoria econômica fica dividida no que tange a saber-se se a liberalização, que é tão decisiva no plano da globalização, vai ser acompanhada por uma multiplicação ou, ao contrário, por uma contração do número de produtores pela alta da concentração nos diferentes setores. No segundo caso, que corresponde ao cenário de um aumento da oligopolização, é grande o risco de que a estandardização das produções venha a reduzir o leque da variedade dos produtos disponíveis no mercado mundial. Essa questão, levantada sobretudo em dinâmica, permanece crucial para apreciar-se mais precisamente a vantagem econômica trazida pela globalização.

A diversificação dos produtos pode ser rapidamente limitada a partir do momento em que a intensificação dos fluxos comerciais cruzados leve os custos de transporte e de distribuição a assumirem uma importância relativa excessiva no preço final do produto. Um outro limite pode surgir com a simples redução do número de competidores em um setor em que a concorrência seria muito intensa e levaria a eliminação brutal das empresas. Muitos estudos seriam necessários para se poder apreciar melhor os efeitos, simulando o futuro da concorrência nos setores. Enquanto aguardamos, uma simulação dos efeitos da estandardização e, ao contrário, da diversificação dos produtos no processo do mercado único europeu foi realizada por Gasiorek, Alasdair e Venables (1992). Esse estudo concluiu pela manutenção da variedade da grande maioria dos produtos com a seguinte precisão: nos raros setores afetados, ao contrário, por um processo de estandardização das produções, a redução da variedade permaneceria mínima. Mas, atenção, isso não significa que marcas locais ou apreciadas pelos consumidores de um país subsistam indefinidamente. Tal marca nacional pode ser suplantada por duas marcas estrangeiras, o que aumenta a variedade, mas não necessariamente em um sentido conforme o interesse do consumidor. Este pode, com efeito, preferir manter seus hábitos e tradições, consumindo sempre o mesmo produto, e não apreciar ser colocado diante de duas escolhas novas. Essa perspectiva sutil da globalização nos leva a interrogar-nos mais amplamente, nesta primeira parte, sobre a irreversibilidade desse processo.

As incertezas quanto à seqüência do processo de globalização

A resistência das especificidades nacionais

Nas indústrias e nos serviços, há numerosos exemplos de uma diversidade persistente dos produtos, que ilustram uma forte resistência das especificidades nacionais.

No processo de aperfeiçoamento de um mercado único, na maioria dos setores industriais e levando-se em conta o princípio do **reconhecimento mútuo**, a variedade das normas técnicas admitidas reforça a variedade da oferta e a diferenciação entre as estruturas nacionais de demanda. É o que acontece em setores tão diferentes quanto alimentação e equipamentos de habitação, desde que certas exigências essenciais sejam satisfeitas. A permanência dessa variedade pode, igualmente, consolidar as dimensões nacionais da organização dos mercados. Mais do que um freio, uma tal consolidação pode, então, constituir um verdadeiro obstáculo ao processo de globalização.

No setor serviços, a resistência das especificidades nacionais é ainda mais forte, na medida em que se está em presença de regulamentações e de legislações cujo questionamento pode afetar as bases da organização da economia nacional (fiscalidade, escala das rendas, regime de proteção social, *status* profissionais). É o que acontece principalmente no caso do transporte aéreo, do transporte rodoviário, das telecomunicações, do audiovisual. A própria qualidade dos serviços varia em função das modalidades de regulamentação do setor (no que tange às condições de exercício das profissões, às normas de segurança, etc.).

De forma mais geral, a segmentação irredutível da economia e da sociedade européia é edificante no que diz respeito a um enraizamento de ordem étnica, lingüística, cultural — a gastronomia é simbólica sob todos esses pontos de vista — das diferenças entre os países com que nos defrontamos. Essas diferenças submetem a transnacionalização das empresas e a globalização dos mercados à escala do continente europeu, respeitando as especificidades nacionais geradoras de uma grande diversidade dos produtos. Assim, a nação permanece — o debate continua, todavia, aberto — um tal veículo de identidade, que não se pode, de forma racional, simular o futuro da Europa fora da hipótese da multinacionalidade.

As diferenças entre as estruturas nacionais dos mercados não são abstratas, elas se manifestam concretamente no nível da demanda dos consumidores e dos investidores. Basta constatar a importância do comércio cruzado de produtos similares entre os países europeus (mais de dois terços do comércio industrial

intra-CEE) para constatar o peso dessas diferenças. Entre os países muito desenvolvidos da Europa do Norte, com alto nível de especialização intra-setorial, podemos nos desviar de um processo de standardização. As diferenças persistentes têm suas raízes na diversidade das trajetórias tecnológicas nacionais, nos modelos de organização das empresas, nas particularidades dos modos de regulação, nas estruturas dos preços e das rendas.

Enfim, a natureza de certos mercados, relacionados geralmente a produtos complexos, faz com que esses mercados permaneçam duravelmente segmentados. É o caso dos grandes contratos (trabalhos públicos, vendas de usinas, telecomunicações, armamentos), cujas múltiplas especificações representam legalmente barreiras à globalização, pelo fato de serem, mais fundamentalmente, barreiras à liberalização.

Os limites à globalização devem-se, então, não somente à persistência de especificidades nacionais pelo lado da demanda, mas também à manutenção de limites nacionais voluntários à liberalização, com o intuito de proteger os produtores nacionais seja por que motivo for. Finalmente, sua presença em um setor de oligopólios diferenciados (caso do automóvel, por exemplo) é igualmente um fator de manutenção de especificidades nacionais e de fragmentação durável do mercado mundial via enraizamento nacional dos diferentes produtores. Esse enraizamento nunca é eterno: a grande empresa nacional pode desaparecer, ou inscrever-se em um conjunto internacional. O exemplo do fracasso da fusão Renault-Volvo mostra, entretanto, a força da soberania nacional em certos setores industriais.

A desigual intensidade da concorrência que prevalece nos mercados nacionais ou continentais é também uma variável que pode afetar a globalização do mercado de um produto, pois conduz a uma política de preços diferenciados, em função do grau de concorrência que prevalece nos mercados. Os produtores podem, inclusive, preferir a manutenção de uma segmentação do mercado de um mesmo produto, pois essa segmentação — que limita a globalização — permite-lhes praticar preços diferenciados, muitas vezes com melhor remuneração. É assim que o preço do material de informática produzido pelas firmas norte-americanas e japonesas é muito mais elevado na Europa do que nos Estados Unidos. De maneira geral, uma segmentação dos mercados pode também persistir se a distância física e cultural entre os *sites* de produção e certos espaços do mercado for grande, o que acarretará, também, um aumento dos custos de transporte e de realocação.

Os limites à transferibilidade dos recursos das empresas

O princípio da vantagem relativa que baseia a teoria clássica da especialização internacional guarda parcialmente sua pertinência, se quisermos abrigo sob esse termo algumas características da atividade econômica de um país, assim como a qualidade da formação da mão-de-obra, das infra-estruturas, dos meios científico e administrativo, o clima social. É exatamente nesses campos, aliás, que os países desenvolvidos aplicam políticas de atratividade concorrentes em relação a grandes firmas mundiais.

Afinal, no seio de uma mesma Europa comunitária, a mobilidade dos trabalhadores não se depara sempre com uma forte rigidez, a despeito das novas disposições liberais do “grande mercado”, que conserva sempre a perenidade dos particularismos nacionais.

Se examinarmos atualmente essa questão da transferibilidade dos recursos, colando-nos sob o ponto de vista das empresas, é claro que certos ativos, sobretudo os ativos imateriais constituídos essencialmente pelo *know-how*, não são transferíveis sem um risco de desestruturação, senão de destruição, das competências específicas da empresa. A teoria dos custos de transação vêm justamente confirmar a intuição segundo a qual a empresa conserva um “território” central e, então, único, quando se trata de seus ativos mais estratégicos. Ora, é o caso das capacidades de inovação tecnológica. Tudo isso explica por que a globalização se inscreve sobretudo no espaço (limitado) da tríade que recobre o conjunto das economias mais desenvolvidas na América, na Europa e na Ásia.

Um jogo Norte-Sul limitado à tríade

Linhas de fratura ou de fragmentação da economia mundial subsistem e tomam-se mesmo cada vez mais alardeadas. A geografia de grandes conjuntos e, especialmente a clivagem Norte-Sul são assuntos mais atuais do que nunca. A intensificação dos fluxos econômicos, tecnológicos e financeiros entre as economias desenvolvidas do Norte mostra que a mundialização da economia não é um processo **planetário**, mas um processo de hierarquização da economia mundial sob o comando e o interesse das economias dominantes (MICHALET, 1992).

O processo de globalização é irreversível?

Forças de natureza diversas, mas convergentes, rumo a uma agravação dos desequilíbrios econômicos e sociais, não somente entre os países,

mas também, e isso é um fato verdadeiramente novo, no seio dos países mais bem colocados na competição mundial, podem provocar um questionamento da tendência à globalização. Vozes elevam-se — nota-se progressivamente na opinião europeia — para denunciar uma organização na economia mundial que gera desigualdades excessivas, que poderiam chegar até a retirar toda e qualquer legitimidade dos Estados democráticos. É, primeiramente, a corrida à concentração na maioria dos setores da indústria, com os riscos de uma dualidade cada vez mais forte entre as PME, que não possuem tamanho crítico, e as grandes empresas, que estão, por sua vez, aptas a se adaptarem à economia mundial. A configuração geral dos setores industriais seria, com efeito, a configuração de potentes oligopólios, ou mesmo cartéis — levando-se em conta acordos de cooperação entre essas grandes empresas — que não deixam qualquer espaço às médias empresas. Certas perspectivas predizem que a concentração da indústria mundial será tal que, na maioria dos setores econômicos, e especialmente nos setores *high-tech*, menos de 10 grandes redes de empresas industriais e financeiras controlarão, antes do ano 2000, mais de 80% da produção mundial do setor (PETRELLA, 1991).

Em se supondo que mesmo as pequenas e as médias empresas possam permanecer competitivas em certos nichos ou em certos espaços deixados livres pelas maiores empresas, a procura de especializações por essas PME, no contexto triádico evocado mais acima, pode retornar brutalmente contra elas próprias e provocar uma mortalidade excessiva das empresas de um determinado país. As especializações do tipo intra-ramo, associadas às trocas de produtos similares — no seio da tríade essencialmente —, podem, com efeito, tornar-se tão estreitas que a empresa insuficientemente competitiva em um determinado espaço pode brutalmente desaparecer.

Se as tensões sociais se tornarem excessivamente fortes, os Estados não estarão necessariamente preparados para geri-las de outra maneira senão aplicando, mesmo que de modo desajeitado, políticas de proteção nacional.

Desde logo, a globalização tende a desconectar as firmas de seus países de origem e introduzir, assim, uma incerteza sobre a capacidade dos Estados em guardar, em seu próprio solo, uma atividade econômica. A ação dos Estados pode consistir em sustentar e controlar as firmas nacionais (ou assimiladas), com vistas a preservar os interesses gerais da economia nacional.

Uma política de governos nacionais ou de instâncias supranacionais, assim como a União Europeia, pode acabar por controlar o acesso dos

mercados a firmas exteriores a esses mercados ou a denunciar, como a lei antitruste dos Estados Unidos (o famoso Sherman Act), situações de concorrência monopolística, que são características de um grau elevado de globalização das atividades. Uma tal política seria, então, suscetível de inverter o curso da globalização, mas com o risco permanente de prejudicar, dentro de um certo prazo, as empresas que pretende proteger.

É patente, em todo o caso, o risco de que a globalização chegue não somente a uma perda de substância ou autonomia da economia nacional, mas também a uma clivagem cada vez mais radical no seio das comunidades nacionais entre, por um lado, os beneficiários (“aqueles que resolvem e identificam problemas, assim como os corretores estrategistas”) e, por outro lado, os deixados “por si” da mundialização das economias (REICH, 1993).

As estratégias das empresas e dos Estados no contexto da globalização

Uma maior necessidade de melhora da competitividade internacional das empresas

O imperativo da internacionalização das empresas

A globalização reforça as pressões concorrenciais sofridas pelas empresas de um determinado espaço tão logo apague as descontinuidades entre os subespaços até aqui distintos do mercado mundial. A própria baixa dos custos de transporte de distribuição, que está intimamente ligada ao desenvolvimento da globalização, vem ampliar o campo concorrenciais da empresa pela entrada de novos competidores e pela maior contestabilidade de seus mercados tradicionais. Principalmente, o produtor nacional já não é premiado como antigamente por sua intimidade com o mercado doméstico. A elasticidade da demanda em relação aos produtores nacionais ergue-se ou aumenta com a instalação da competição mais sistemática desses produtores com os produtores estrangeiros. A competição internacional vê, assim, seu campo ampliar-se geograficamente, mas também, e isso aparece menos, ela se torna mais intensa. Com efeito, a globalização industrial significa igualmente a globalização das relações inter-ramos, responsável por uma ampla redução dos fluxos de fornecimento internacional no que diz respeito sobretudo, e nesse ponto diferentemente do que acontecia no passado, aos *inputs* de consumos intermediários. Estudos recentes da OCDE

mostraram, desse modo, que, com a globalização nos principais países industrializados, a utilização de bens intermediários importados aumentou nitidamente em relação àquela de bens de origem nacional (WYCKOFF, 1993; VICKERY, 1992).

Além dessas observações gerais, que reforçam o imperativo da internacionalização das empresas, convém, naturalmente, levarem-se em conta as especificidades da concorrência nos diferentes setores. Em cada um deles, as variáveis da concorrência entre as empresas organizam-se em função das vantagens e dos custos da aglomeração dos produtores em seus locais centrais, em comparação com as vantagens e os custos da deslocação ou das implantações periféricas. É essa mesma dinâmica complexa das condições setoriais da eficácia e de custo em menor escala geográfica que está sendo posta em prática ao longo da realização do mercado único europeu e da qual se espera, aliás, uma melhora na competitividade internacional das empresas européias.

Em todo caso, e sejam quais forem as inflexões das estruturas de custo e a nova geografia das implantações produtivas, as empresas deverão dar uma dimensão deliberadamente internacional ou mundial a sua estratégia em matéria de produto e em matéria de mercados. E é partindo dessa necessidade que elas procederão às suas melhores escolhas estratégicas.

Uma nova organização da empresa “global”

A mundialização da empresa pode operar-se diferentemente segundo os setores. Alguns, especialmente no campo dos serviços, permanecem, aliás, pouco expostos ao processo de globalização. Em certos setores, será mais vantajoso para a empresa conduzir sua mundialização a partir de uma base produtiva central; em outros casos, essa mundialização progredirá por uma implantação produtiva em cada grande zona do mercado mundial. As escolhas da empresa Whirlpool evocadas no quadro seguinte dão uma idéia das reorganizações que acarreta a globalização.

A redefinição de uma nova logística comercial na Europa por um "gigante" dos eletrodomésticos

A supressão das fronteiras comerciais na Europa permite observarem-se novas estratégias das empresas confrontadas com a globalização. Assim, por exemplo, na perspectiva do mercado único, Whirlpool Corp, o gigante norte-americano dos eletrodomésticos, fez recentemente de sua filial européia uma nova estrutura de logística com gestão centralizada, integrando as filiais de venda nas bases regionais; aí verificamos três regiões distintas — a França, a Espanha, Portugal e a Bélgica estão agrupadas na mesma região. Mas é preciso observar que, por outro lado, as estratégias das diferentes marcas do grupo — Bauknecht, Philips-Whirlpool, Ignis e Laden — permanecem inalteradas, assim como o mercado italiano continua a ser considerado à parte na regionalização evocada acima. O *know-how* comercial vem completar de forma mais estreita do que antigamente a vantagem tecnológica da empresa.

O modelo mais comum da empresa "global" é a firma multinacional menos centralizada do que o modelo (norte-americano) em vigor no anos 60. Todas as *nuances* entre as situações extremas de uma estrita centralização e de uma total descentralização são, todavia, encaráveis. Se a situação do setor impuser, sobretudo, a necessidade de uma adaptação acentuada da oferta a uma demanda muito diversificada e, em menor escala, aquela de uma estandardização mundial dessa oferta, pode-se admitir a idéia de uma organização ainda mais radicalmente descentralizada. Tudo o que forma a essência da firma, seu modo de produção e sua relação com o mercado, se torna, então, completamente deslocado com a autonomia quase total das filiais, coerente com a desnacionalização do funcionamento da sociedade-mãe. É essa situação extrema que expressa o termo (bárbaro) **globalização**. Em uma situação de autonomia total, a gerência estratégica da firma (finanças, pesquisa, imagem) é igualmente deslocada, impondo à firma um forte controle gerencial dos dois extremos do processo de produção: por um lado, a pesquisa no ponto inicial e, por outro, as normas ou autorizações de funcionamento do mercado no ponto final. A pesquisa de vantagem concorrencial coloca-se, nesse caso, frente a um imenso leque de variáveis.

A pesquisa da vantagem concorrencial

Em um setor globalizado ou em vias de globalização, a posição concorrencial de uma empresa no mercado de um determinado país é fortemente determinada por sua posição concorrencial nos mercados similares dos outros países. O comportamento típico de uma empresa bem adaptada à globalização é a repartição de forma mais ou menos equânime de sua cifra de negócios entre as principais zonas ou componentes regionais do mercado mundial. Esse objetivo tem a possibilidade de acarretar um reequilíbrio nas implantações, assim como mostra a estratégia do grupo BSN, objeto do quadro seguinte.

O objetivo de uma presença verdadeiramente mundial

A estratégia de globalização do grupo francês BSN-Danone é um exemplo dentre outros. Fortemente assentado em suas posições dominantes na Europa do Oeste, e depois de haver privilegiado, ao longo dos últimos anos, uma implantação na Ásia e na Europa Central, o BSN-Danone reafirmou uma estratégia muito ofensiva no continente americano, comprando, no início de 1993, a sociedade canadense Alimentos Delisle. Essa sociedade, baseada em Quebec, era a primeira de seu país nesse campo (o iogurte), mas sua dimensão era insuficiente para se esperar que se mantivesse em uma posição favorável.

Como melhor distinguir as diferentes condutas estratégicas ditadas pelo desenvolvimento da empresa em escala do mercado mundial, uma vez admitidos certos princípios, assim como a necessidade da implantação em escala internacional ou a aquisição de uma cultura internacional? Diversos agenciamentos de variáveis da vantagem concorrencial respondem às estratégias possíveis de adaptação da empresa a uma visão mundial do mercado e a uma organização da produção da empresa sobre uma base igualmente mundial. Segundo a natureza do produto, as estratégias podem inspirar-se em um dos dois principais tipos de vantagem concorrencial: redução dos custos e diferenciação do produto. Rapidamente, entretanto, o desenvolvimento da globalização do mercado impõe que se conjuguem estreitamente os objetivos da eficácia da produção, por um lado, e a adaptação à diversidade da demanda, por outro.

Evidentemente, o problema levantado é a capacidade desigual entre as empresas de um mesmo país de fazer frente a esse desafio. Pode-se temer, assim, que a globalização possa distender os tecidos industriais nacionais, agravando a dualidade entre as pequenas e as médias empresas e as grandes. Se os Estados tentarem frear esse movimento, eles correrão o risco de prejudicar as empresas mais dinâmicas, aquelas que impulsionam a globalização, sem obterem, no entanto, uma melhora durável da situação de conjunto das empresas. Compreende-se, aliás, que se procure, principalmente na França, reforçar as médias empresas, a fim de que se tornem **grandes**.

Mas consideremos uma empresa de proporções médias, ou até mesmo pequenas, suficientemente reduzidas para que a procura de economia de escala não lhe possa servir de eixo estratégico. Na medida em que lhe é necessário ganhar e, ainda, consolidar partes geograficamente distanciadas do mercado mundial, o registro de propriedade industrial constitui uma arma estratégica, pois somente ele poderá garantir, a partir de então, a proteção do produto da empresa. A empresa é, assim, levada a operar uma estratégia de propriedade industrial ofensiva, e pode-se temer que as pequenas empresas não tenham essa capacidade, salvo em se tratando de nichos suficientemente de ponta. Na falta de uma tal estratégia, ou, então, paralelamente a ela, a média empresa, colocada diante do desafio da globalização, é levada a intensificar suas redes de relações com outras empresas similares ou complementares, a fim de aumentar seu potencial de pesquisa e desenvolvimento ou de domínio de tecnologias transversais (PORTER, GHEMAWAT, 1985). Com esse potencial e esse *know-how*, que são essenciais a sua capacidade de resposta a uma demanda diferenciada e mesmo cada vez mais sofisticada, ela pode esperar rivalizar com as grandes empresas.

A perda da base do mercado doméstico

Se a situação da globalização pode levar a empresa a conjugar suas estratégias tradicionais de internacionalização e de multinacionalização, evocadas mais acima, ela comporta, em revanche, uma particularidade essencial. A base de comportamento da empresa já não é o mercado doméstico, mas um mercado evolutivo de proporções e de complexidade novas. Resumidamente, em se tratando de empresas oriundas de grandes países industriais, o mercado de referência da empresa não é mais o mercado nacional, que oferecia até então, ao mesmo tempo, uma grande visibilidade e uma inegável proteção. O processo de aperfeiçoamento do mercado único europeu é um bom campo de observação do desenlace das relações entre as empresas dos países europeus e os mercados nacionais nos quais elas se desenvolveram.

Segundo a estratégia-tipo, induzida pela realização desse mercado único, as empresas são levadas, na maioria dos setores, a assumir uma standardização dos produtos e dos componentes com uma ampla cobertura geográfica dos mercados, nos locais onde ainda persistem as diferenças entre os componentes nacionais do mercado europeu. A evolução dessas diferenças torna-se uma variável-chave da concorrência na Europa, como mostra a idéia segundo a qual as firmas alemãs seriam paradoxalmente desfavorecidas pelo desaparecimento da segmentação do mercado europeu, na medida em que sua grande experiência na exportação lhes conferia um bom conhecimento das especificidades dos mercados nacionais dos outros países europeus. Anteriormente, em um mercado multidoméstico (que se opunha, então, à noção de global ou globalizado), a empresa multinacional praticava essa multinacionalização da mesma maneira como a gestão estratégica de uma pasta de atividades e de produtos diferenciados, a estratégia internacional decompunha-se em uma coleção de estratégias nacionais, o que não significa que essas estratégias não fossem combinadas e amplamente integradas à escala internacional.

Doravante engajada, para cada uma de suas produções, em um único mercado na Europa, a empresa francesa, italiana, alemã, etc. pode, então, sofrer uma concorrência externa que será tanto mais brutal quanto sua vantagem concorrencial não depender mais de seu assentamento no mercado doméstico. Desde logo, na maioria dos casos, a melhor proteção em relação às empresas concorrentes permanece a originalidade e a qualidade de seu produto. Como já havíamos dito anteriormente, o registro de marca e, mais amplamente, a estratégia de propriedade industrial impõem-se, assim, como uma arma estratégica na falta de outra proteção. Parece, no que se refere a isso, que, no campo do registro de invenção, as empresas francesas ainda estão em atraso em relação a suas concorrentes, especialmente as japonesas e alemãs.

A palavra proteção, tão utilizada neste texto, é sintomática no que tange às fortes incertezas e, nesse caso, inquietações, introduzidas pela globalização no meio das empresas, assim como nas políticas macroeconômicas nacionais. O enunciado de regras e de convenções, sem as quais nenhum mercado pode realmente funcionar, é, então, o único meio verdadeiramente eficaz de regulação ou, pelo menos, de organização da globalização.

Disposições institucionais no seio da dinâmica da globalização

O mercado não muda de escala de uma maneira natural, convenções vêm conectar os mercados, na maioria das vezes, no sentido da extensão geográfica e, em outros casos, no sentido de uma ampliação das suas gamas de produtos.

Se a perspectiva do mercado único europeu permite apreenderem-se melhor as principais dimensões da globalização dos mercados e dos comportamentos das empresas, a perspectiva do quadro institucional e das regras do jogo da competição, cada vez mais mundial, entre as empresas levanta a questão crucial das modalidades das intervenções dos Estados e das empresas nas regras do jogo. Existe, no processo de unificação do mercado europeu, toda uma logística institucional, cuja extensão deve ser avaliada. Com efeito, na imensa maioria dos casos, trata-se essencialmente do reconhecimento das normas dos outros, de harmonizar ou, finalmente, editar novas normas comuns e não de desregularizar pura e simplesmente.

Mas, já que são necessárias regras, não estaríamos diante da oportunidade — oferecida não somente aos Estados, já agora despojados de numerosas prerrogativas, mas também às empresas — de conduzir a seu favor o movimento da globalização?

O campo das convenções, que dão forma aos compromissos, às arbitragens e aos acordos mais ou menos estáveis, através do quais são defendidos os interesses supranacionais, nacionais, profissionais, entra aqui na análise econômica da globalização, a despeito de sua heterodoxia teórica, o que vem mostrar o quadro abaixo.

Uma heterodoxia teórica: o jogo da concorrência dos poderes públicos

Para a teoria econômica de inspiração neoclássica, a regulamentação é um fator de imperfeição e de hibridização do mercado, a ponto de falsificar o processo de alocação otimizada de recursos. Não se pode negar o fundamento dessa asserção, quando se constata que as regulamentações nacionais e especialmente as normas técnicas e outras convenções de revogação dos mercados públicos constituem barreiras — as mais eficientes, posto que **não tarifárias** — entre os mercados. A justificação do mercado único inspira-se, aliás, na idéia de ganho de eficiência e de bem-estar associado à supressão dessas barreiras.

Fator que vem acrescentar-se à complexidade da competição econômica, a globalização torna, com efeito, cada vez mais tênue e instável a fronteira entre a política e a economia, com o questionamento das prerrogativas tradicionais dos Estados e das antigas relações entre os Estados e as empresas.

Uma nova configuração da política dos Estados e das relações entre os Estados e as empresas

O enfraquecimento das políticas nacionais e a recentralização da ação dos Estados

Partindo do princípio de que a globalização é acompanhada por uma perda da nacionalidade das empresas, acabamos finalmente por perguntar se uma firma é européia ou japonesa, quando ela se torna global. “*Who are US?*” É a famosa questão que Reich — junto com outros observadores próximos da **Harvard Business Review** — levantou fortemente, interrogando-se sobre a situação da economia norte-americana. Para ele, a “rede mundial”, que se tornou a firma mundializada que desenvolve a globalização, já não pode ser caracterizada por uma nacionalidade, mas, sim, pelo que ela faz aqui ou lá: “(...) em toda parte os campeões nacionais tornam-se redes mundiais, sem qualquer laço particular com qualquer nação” (REICH, 1993, p.120). Assiste-se, assim, à fase terminal do desacoplamento, evocado por A. Brender há alguns anos, entre a esfera da concorrência das nações, por um lado, e aquela da concorrência das empresas, por outro. A mundialização e, com ela, o desaparecimento das bases nacionais de uma coerência entre as condições de oferta e as condições de mercado distendem os laços que articulavam outrora esses dois níveis da competição (BRENDER, 1989).

Freqüentemente nos interrogamos, já há alguns anos e especialmente na Europa, sobre a eficiência das políticas estatais que têm por objetivo a defesa dos interesses nacionais, através de políticas de ajuda às empresas ou políticas comerciais destinadas a proteger os interesses das firmas nacionais (WYCKOFF, 1993). O conceito de firma “residente”, que tende, com efeito, a impor-se, não resolve mais o problema do hiato entre a personalidade persistente das instituições estatais e a desnacionalização dos comportamentos das empresas, pois a firma residente não é mais eternamente fixada no país. Compreendem-se, desse modo, as hesitações das autoridades norte-americanas diante da escolha de um piloto industrial para o aperfeiçoamento das normas do campo da televisão. O quadro seguinte faz alusão a isso.

A escolha entre a firma residente e a firma nacional

No início de 1993, estourou uma polêmica nos Estados Unidos quanto à escolha das empresas mais estratégicas para aperfeiçoar a futura norma numérica norte-americana para a TVHD. Face a dois consórcios tipicamente norte-americanos, mas que produziam fora dos Estados Unidos, o consórcio europeu e norte-americano, dominado por Thomson e Philips, pareceu merecer muito mais consideração por parte dos poderes públicos. As duas firmas “européias” teriam, sobretudo, prometido formalmente utilizar suas unidades de produção norte-americanas caso fossem escolhidas.

Concebe-se facilmente que as empresas se tornem cada vez mais móveis, à procura de melhores condições que possam lhes ser oferecidas pelos Estados nacionais mais rivais do que nunca. A conclusão que se impõe é a de que o alvo das políticas públicas se torna impreciso, pois o critério da empresa residente dificilmente se impõe sobre o critério da propriedade, quando a mobilidade é elevada. Da mesma forma, os indicadores habituais das performances nacionais, bem como o saldo da balança comercial, fornecem ensinamentos cada vez mais restritivos. É assim que a maioria dos lucros consolidados nas firmas de origem nacional nas diferentes partes do Mundo e que exportam, parcialmente, para seu mercado nacional conduziria a conclusões bastante diferentes.

É particularmente o caso do déficit comercial norte-americano, que se explica em grande parte pelas importações provenientes das filiais estrangeiras das firmas multinacionais de origem norte-americana.

É, entretanto, necessário observar que esse enfraquecimento das políticas públicas nacionais afeta sobretudo as políticas tradicionais do tipo defensivo ou protecionista e não as políticas públicas de investimento no futuro. Os Estados modernos esclarecidos, e isso infelizmente não acontece nos países pouco desenvolvidos, podem, desse modo, encontrar margens de manobra para assistir as empresas e incitá-las a preferir essas manobras a outras, centrando sua ação nos campos da pesquisa fundamental e aplicada, da formação humana, da evolução dos mercados a médio e longo prazos (normas ambientais). Os Estados “ricos” — dentro da tríade — conservarão, assim, por muito tempo, através de suas despesas e de seus mercados públicos, meios de ação consideráveis sobre o desenvolvimento tecnológico e econômico em escala mundial e, primeiramente, em seu próprio país.

Em resumo, o campo doravante privilegiado da intervenção do Estado no contexto da globalização recobre quatro categorias de produtos e de serviços que as empresas esperam dele. Observemos que essas prestações são tais que acabam criando mecanismos acrescidos de disparidades entre os países ditos do "Norte" e os países do "Sul". Convém, efetivamente, ao Estado orientar suas intervenções para:

- assegurar os custos às infra-estruturas de base (pesquisa, formação, controle e difusão da informação científica e técnica);
- fornecer as incitações fiscais para favorecer o investimento em pesquisa — desenvolvimento e inovação tecnológica;
- garantir às empresas residentes uma base industrial estável e previsível, com acesso aos mercados públicos nacionais e com a proteção de certos mercados com os quais as empresas e os países podem contar;
- trazer a essas empresas o suporte e a ajuda necessários no campo regulamentar, comercial, político, para que possam lutar dentro de uma nova competição internacional.

Esse quarto item da intervenção do Estado merece ser examinado mais de perto, pois é particularmente responsável por novas formas de relação entre os Estados e as empresas.

Regras e convenções públicas que definem a organização de todo o mercado

A fragmentação dos mercados é inerente à organização que exige qualquer mercado, organização necessária à exigência e ao funcionamento durável dos mercados. Da mesma forma, assimila-se erradamente globalização e desregulamentação. Ora, não se suprimem regras de organização do mercado enunciadas pela potência pública, fixam-se novas regras.

A natureza dessas regras ou convenções é, certamente, mais técnica do que política, mas ela comporta, em última instância, uma dimensão política que substitui, em primeiro plano, o jogo da concorrência entre as nações e os Estados. Os acordos internacionais, bem como aquele recentemente assinado entre os Estados Unidos e a China — a que se refere o quadro a seguir — são grandes exemplos disso.

Os poderes públicos definem as relações entre os mercados

Uma prova atual de que os mercados não se abrem, a não ser que acordos de natureza política assegurem essa abertura, é o acordo comercial entre os Estados Unidos e a China, assinado em 10 de outubro de 1992. Esse acordo prevê que a China deve eliminar progressivamente as diversas restrições à importação dos produtos norte-americanos (cotas e barreiras não alfandegárias). Isso coloca um ponto final numa diferença comercial que opõe os dois países.

A abertura do mercado japonês aos produtos europeus é outra prova da necessária institucionalização da interseção dos mercados, em cuja base se encontra a reciprocidade como regra fundamental. Existe, assim, uma "contratualização" do direito de vender no estrangeiro.

A unificação dos mercados dos países europeus mostra de forma paradoxal a inércia das regulamentações nacionais ao longo dessa unificação, com um processo induzido de seleção entre essas regulamentações. Se um mercado em vias de globalização traz consigo convenções e certos procedimentos a seguir, estes últimos influem naturalmente sobre a rapidez, a geografia, os produtos e as tecnologias implicados na globalização. Da mesma forma, uma vez que a institucionalização de um mercado contribui para sua identificação através da delimitação de suas fronteiras com outros mercados (e outros competidores), isso também funciona, naturalmente, como uma arma para os Estados e, sob certas condições, para as empresas.

Os compromissos e as arbitragens sobre as regulamentações ilustram o jogo da concorrência das nações assumido pela potência pública

Nas nações modernas, os poderes públicos são o local central em que a sociedade delibera sobre normas de organização do mercado, define-as e as faz respeitar. Não somente a idéia de um "mercado livre", independente das leis e das decisões políticas que os criaram, é fantasiosa, mas ainda é necessário admitir que cada país cria sua versão do mercado. As versões podem acabar por se aproximar, quando os mercados vêm a se interpenetrar de forma significativa.

Nos casos dos países da União Européia e de seus vizinhos da AELE, pode-se facilmente observar que a história da realização do mercado único é balizada pelos acordos e convenções entre os governos respectivos. Assim,

uma convenção essencial foi criada pela resolução de 7 de maio de 1985 do Conselho das Comunidades Europeias, que instituiu uma nova abordagem em matéria de harmonização técnica e de normatização, abordagem nova que o quadro abaixo descreve em suas linhas gerais.

A abordagem comunitária em matéria de harmonização técnica e de normatização

Essa nova abordagem consiste em ligar as diretivas europeias — que são um elemento da legislação europeia — às diversas normas nacionais admissíveis dos países europeus. Ela exerceu e exercerá por muito tempo uma influência preponderante sobre as ações das empresas na Europa, na medida em que, na maioria dos casos, o aparelho normativo permite introduzir uma proteção dissimulada do mercado interno, a menos que se trate — na Comunidade Europeia somente, conforme o artigo 58 do Tratado de Roma, e não nos Estados Unidos — de filiais locais de multinacionais estrangeiras. Essa influência se manifesta, com efeito, pela manutenção de barreiras comerciais passíveis de se oporem aos produtores estrangeiros, a menos que estes venham a produzir no país. No âmbito dos mercados públicos, uma série de setores-chave (transportes, energia, água, telecomunicações) permanecem sempre excluídos do campo de aplicação do código do GATT que trata dos mercados públicos.

Da mesma forma, as barreiras jurídicas e as barreiras fiscais são características da intervenção da potência pública mais ou menos estabelecida nos meios profissionais nacionais. O mesmo acontece em relação ao papel dissuasivo sobre as importações desempenhado, a nível da Comunidade Europeia, pela Tarifa Externa Comum, especialmente para os produtos que utilizam intensamente mão-de-obra proveniente dos países do Sul, bem como restrições quantitativas (tais como as contidas no Acordo Multifibras) e outras barreiras não tarifárias.

É, por outro lado, necessário construir-se um sistema de regulamento das diferenças comerciais que ultrapasse as legislações nacionais e que possa

aplicar-se a todos os países. Somente os poderes públicos estão aptos a assegurar uma tal construção, e ainda o equilíbrio entre o bilateralismo e o multilateralismo é frequentemente instável, segundo a convergência sempre imperfeita dos interesses nacionais em questão.

As empresas no jogo dos mecanismos institucionais: da subordinação à co-definição das regras do jogo

Três tipos de casos aparecem, o terceiro prefigurando um novo tipo de associação entre os Estados e as empresas, favorável às empresas no contexto da globalização.

A norma como pura limitação imposta às empresas

É o caso geral das normas que respondem às considerações de segurança e proteção do meio ambiente. As empresas são, na maior parte das vezes, passivas e submissas às decisões soberanas da potência pública. Num país como a França, a subordinação é total, quando a lei vem ditar a norma, como ilustra o exemplo indicado no quadro seguinte.

A lei impõe as normas: o exemplo dos elevadores na França

A obrigação de equipar as cabines dos elevadores com uma porta interna resulta da revisão de uma antiga norma francesa, bastante distante das normas de outros países europeus julgadas mais rigorosas. Para impor essa revisão, inspirada então por uma regulamentação mais estrita em matéria de segurança, foi preciso uma lei (de 26 de junho de 1987) editada cinco anos e meio antes da data de aplicação da nova norma (1º de janeiro de 1993) e comportando um prazo de aplicação da mesma duração. Como toda lei, ela dá a possibilidade a um juiz de ordenar a sua conformidade à demanda de qualquer proprietário ou ocupante de um prédio.

A norma como variável estratégica oferecida às empresas

De maneira geral e na maioria dos setores de atividade, a elaboração e a difusão das normas técnicas são asseguradas pelos meios profissionais, ou seja, pelas empresas reunidas em suas organizações e pelos organismos técnicos competentes na matéria, habilitados a autenticar as normas — é o caso da Afnor na França. Esse papel privilegiado das empresas no processo de normatização garante que as normas sejam respeitadas, pois elas correspondem a uma realidade amplamente presente num meio profissional determinado, respeitando, ao mesmo tempo, as exigências essenciais impostas pela potência pública, nesse caso, a administração nacional. O problema complica-se na situação cada vez mais freqüente da concorrência entre as normas de países próximos ou que apresentam uma grande abertura mútua em seus mercados. Por esse fato, a concorrência entre as normas nacionais não pode ser indefinidamente tolerada, e uma normatização comum tende então a impor-se. A exemplo do processo tradicional observado no contexto nacional, essa normatização de alcance internacional é freqüentemente promovida e progressivamente imposta pelos meios das empresas.

É o caso dos catalisadores na Europa, preconizados, a princípio, pelos construtores de carros alemães. O papel pioneiro das empresas na imposição de exigências novas foi, em seguida, assumido pelos Estados. Essa substituição não é, entretanto, sempre automaticamente assegurada, e talvez seja preferível que os meios profissionais mantenham o controle de tais iniciativas.

A instituição como mecanismo e suporte de uma associação entre Estado e empresas

Permanece um problema em matéria de normas européias comuns, o problema de saber-se quais são os melhores atores da normatização. O melhor procedimento situa-se hoje no encontro das disposições dos meios profissionais, por um lado, e dos regulamentos públicos, por outro, o que implica uma estreita concertação ou associação entre Estados e empresas. O fracasso da marcação européia "CE" reforça esse terceiro caso.

Um procedimento desastrado: a marcação "comunidades européias"

Essa marcação "CE", da qual a Comissão das Comunidades Européias faz tanta questão em uma ótica regulamentar, constitui, na realidade, uma fonte de ambigüidades para o consumidor. Com efeito, e diferentemente das normas nacionais definidas pelas organizações profissionais, essa marcação não é sinônimo de qualidade, mas significa simplesmente que o produto está conforme às exigências essenciais fixadas pelas diretivas européias da Comissão. Ora, trata-se de um argumento muito pouco expressivo para ter importância nos mercados externos à Comunidade Européia. Chegamos aí à tensão entre, por um, as disposições regulamentares tomadas pela Comissão para o conjunto dos Estados nacionais e, por outro, as disposições consensuais e voluntárias das organizações profissionais mais próximas das realidades dos mercados. Fato lamentável, essa tensão agravou-se pela instalação, por parte da Comissão, da Organização Européia para o Controle de Marcas e Produtos Novos — Organisation Européenne de la Certification et des Essais (EOTC) —, que deveria promover a certificação da marca européia. Não somente este organismo foi criado pela Comissão em uma perspectiva regulamentar, mas ainda conta com uma baixa representação dos atores econômicos em suas instâncias de direção. Os atores econômicos, por sua vez, mostram-se favoráveis, ao contrário, a um processo orientado de baixo para cima.

Esse exemplo sugere que se abra um campo para a associação entre os Estados e as empresas, onde aqueles possam impor normas e modelos mundiais. Na maioria dos casos, encontra-se, na origem de tais iniciativas, uma preocupação comum entre as organizações profissionais e os Estados implicados, com vistas a favorecer a extensão das especificações e das normas nacionais. Na falta disso, os acordos visam garantir a reciprocidade dos lucros previsíveis da abertura mútua dos mercados. Com a globalização, passa-se de um agenciamento hierárquico a uma cumplicidade entre Estados e empresas. É desse modo que é preciso analisar o acordo de autolimitação, assinado, em julho de 1991, entre a Comunidade Européia e o Japão no campo dos automóveis. Apesar de reduzida pelos progressos da globalização, a margem de manobra do Estado permanece

suficiente para que ele possa ajudar “suas” empresas a vencerem a passagem à mundialização da economia nacional, empresas estas que procuram, por sua vez, apoiar-se em um ou mais Estados, quando isso for necessário.

É particularmente o caso da negociação dos acordos internacionais chamados “globais” e “equilibrados”. A preferência dos meios profissionais por tais acordos é uma forma de manifestar seu vivo desejo de que o Estado e os outros Estados implicados assegurem sua presença na mesa das negociações.

Conclusão

A globalização apela para a capacidade estratégica da empresa quanto à sua competência em matéria de organização e de suas diferentes funções, o que é exatamente o campo da engenharia industrial.

Na dinâmica da globalização, a empresa é mais do que antes confrontada com o desafio do gerenciamento de sua eficiência ao produzir e de sua aptidão para vender. Não será este justamente o último ponto da engenharia industrial? Esse desafio impõe à empresa que integre melhor suas dimensões técnicas, comerciais, relacionais, a fim de poder adaptar-se, sem perda de tempo, às exigências dos mercados mundializados. Essas exigências são muitas, mas pode-se, por comodidade e sem sacrificar o essencial, analisá-las a partir das tarefas de configuração (da empresa), por um lado, e daquelas de coordenação (da empresa), por outro. A primeira parte de nossa conclusão é consagrada a esboçar as respostas suscetíveis de serem trazidas a essas exigências. Em um segundo tempo, vamos lembrar em que sistemas de relações cooperativas com numerosas instituições — tanto públicas como privadas — a globalização vem doravante colocar a empresa industrial. A exigência de coordenação da empresa transborda amplamente seu perímetro, convidando a novas alianças entre os atores privados e os atores públicos, logo, a novos comportamentos tanto de uns quanto de outros.

Face à globalização: otimizar a configuração e a coordenação da empresa

A distinção estabelecida por M. Porter entre esses dois tipos de tarefas serve para mostrar as arbitragens específicas que elas acarretam no contexto da globalização, com o imperativo — subjacente a essa distinção — de assegurar estes dois tipos de arbitragem de uma forma coerente e, tanto quanto possível,

otimizada (PORTER, GHERMAWAT, 1985). A configuração da empresa diz respeito à estratégia de localização dos diferentes subconjuntos da empresa ou do grupo industrial entre os *sites* possíveis oferecidos à sua implantação internacional. A parte da coordenação tem suas origens, por sua vez, de maneira complementar, na necessidade de integrar os diferentes subconjuntos da empresa desmembrada ou com múltiplas localizações em um conjunto coerente, o que diz respeito à sua organização interna e ao funcionamento de sua rede.

O desafio de uma configuração ótima

A globalização coloca a empresa face a arbitragens habituais induzidas pela internacionalização de suas condições de produção e de sua chegada ao mercado: produzir em tal ou qual lugar, considerando diferenças de custo, eficiência dos fatores de produção, disparidade nas condições de segurança dos fornecimentos e de sua chegada ao mercado. Com a globalização, essa questão se restringe tanto mais quanto o grau de mundialização da atividade do setor for elevado. O problema, então, é otimizar a repartição espacial dos elementos constitutivos da empresa — filiais, estabelecimentos, segmentos de produção ou, de forma mais horizontal, serviços completos ou funções. O ótimo é atingido quando, para cada operação, o balanço vantagens/custos é maximizado em termos de uma comparação entre as diferentes localizações possíveis.

Esse princípio de escolha permanece uma referência nos mecanismos de localização internacional de qualquer parte da empresa. A globalização introduz, entretanto, uma importante contratendência a uma segmentação excessiva da empresa e a seu desmembramento no espaço mundial. A conjugação das necessidades de adaptação a uma demanda diferenciada, por outro lado, leva a empresa a privilegiar circuitos produtivos curtos e a aproximar-se dos distribuidores. É um fator importante das realocações do Sul em direção ao Norte e dos deslocamentos no seio da tríade que se pode observar já há uma dezena de anos, em numerosos setores, inclusive em setores tradicionais como a confecção. O novo imperativo “vender para produzir” e não mais “produzir para vender” leva, assim, grandes empresas a reintegrarem segmentos e funções antes separados. Mas a empresa “global” pode, em certos setores e face a certos mercados, privilegiar a segmentação e uma forte divisão do trabalho em seu seio. Incumbe-lhe, então, particularmente gerir o melhor possível a coordenação interna.

O desafio de uma coordenação ótima

Uma boa coordenação interna permite geralmente explorar vantagens de localização específica tiradas da dispersão, aproveitando, ao mesmo tempo, as vantagens da centralização. Face à globalização, as tarefas de coordenação da empresa apresentam uma complexidade nova, alargando-se nos fluxos de circulação dos produtos (e meio-produtos à espera de acabamento), nos modos de produção, nas estruturas de organização, nos processos de decisão e de controle das empresas (HUMBERT, 1990; PETRELLA, 1991). O crescimento acelerado do comércio internacional intrafirma ou intragrupos, ao longo dos últimos anos, ilustra especialmente essa situação. Nessas condições, é a concepção da “empresa-rede” que se impõe como modelo característico da coordenação interna da empresa global. Essa concepção comporta uma dimensão técnica e uma dimensão especificamente organizacional. Com a convergência das tecnologias da informática, das telecomunicações e do controle, as grandes empresas implantam hoje redes internas de telemática em escala mundial, a fim de transmitir, sem perda de tempo, as informações e gerir, nessa escala, as interfaces entre as unidades de produção, de pesquisa, de desenvolvimento e de comercialização. A organização decisória encontra, assim, possibilidade de operação nas diferentes variáveis que essa implantação oferece, em função da vantagem concorrencial privilegiada e da evolução da logística da empresa na direção de mais dispersão ou de mais concentração geográfica, dependendo dela proceder ou não à criação de novos *sites*, à compra de empresas existentes, ao estabelecimento de acordos de cooperação, de relações com subsidiárias, etc.

Face à globalização: o desenvolvimento de cooperações nas quais os Estados estão bem presentes

Se a globalização reforça a necessidade de uma gestão ótima da rede da empresa, existe o risco de uma supressão da fronteira entre seu interior e seu exterior, se essa rede atinge alto nível de complexidade. Já que a globalização tende a aumentar esse risco, ele pode, a mais longo prazo, afetar a identidade ou a personalidade da empresa. As grandes empresas há muito tempo “mundiais” são confrontadas com o problema de identidade, podendo sua cidadania ser comprometida por uma organização transnacional levada ao extremo. Certamente se pode, em dado momento, medir a amplitude de seu poder e mesmo elogiá-lo, quando nele se vêem os principais agentes da governabilidade da economia mundial, enquanto os Estados representariam finalmente o papel de atores “locais”! As empresas, mesmo as mais potentes, são, entretanto, mortais, e o

perigo vem tanto de um enraizamento rígido e exclusivo quanto de uma multiplicação excessiva de suas raízes. A evolução da IBM nos 10 últimos anos, passando de todos os primeiros lugares ao último *ranking* das “*majors*” do ponto de vista da rentabilidade, é um exemplo bastante ilustrativo dessa instabilidade de posições adquiridas, que eram consideradas invulneráveis.

Fazer frente à concorrência mundial impõe, finalmente, à empresa construir uma identidade e uma coerência a longo prazo, suplantando a alternativa entre a esclerose de um perfil estreitamente nacional e a precariedade de uma situação apátrida. Vencer essa alternativa é convir que uma dimensão essencial dessa identidade reside na aquisição de uma cidadania internacional, apoiada em raízes de uma cidadania nacional.

O futuro da competição econômica conduz, desse modo, a cooperações hierarquizadas e seletivas entre os Estados, que se aliam a empresas cujas redes de ação e alianças são cada vez mais mundializadas e vice-versa. O problema essencial que se levanta é o problema da estabilidade do equilíbrio dessas cooperações, para que não sejam somente propícias aos acompanhamentos das evoluções a curto prazo, mas também, e mais ainda, aos impulsos a médio prazo e às antecipações no que tange ao longo prazo (TADDEI, CORIAT, 1993). Pensamos aqui na eficácia do modelo de desenvolvimento do Japão, com o papel representado pelo famoso MITI. Nesse sentido, os Estados vêm-se, por sua vez, confrontados a imperativos de modernização que favoreçam o desenvolvimento das competências exigidas.

É um desafio essencial para a competitividade internacional das empresas na França e na Europa. Uma derradeira questão, como última conclusão, surge, então, face à emergência progressiva de um modelo neomercantilista fundado sobre uma nova cooperação entre atores privados e públicos.

Qual é o contexto geopolítico mais favorável a uma boa adaptação dessas empresas? Ao final dessa reflexão sobre globalização, essa questão desemboca, dentre outras, no processo de integração européia como base possível da adaptação das empresas européias à mundialização. Nesse cenário, freqüentemente evocado nos debates políticos e que podemos qualificar de “euroglobalização” (BOCQUET, 1993), logo surge o problema da conciliação entre as exigências de uma coesão suficiente e de uma identidade de espaço econômico europeu, por um lado, e, por outro, as exigências de uma livre abertura desse espaço para o Mundo. Do ponto de vista do desenvolvimento internacional das empresas européias, a opção comunitária deve ser examinada às luzes desse dilema (LAURECIN, 1991).

Se um dos desafios da empresa-rede é situar corretamente o limite entre seu interior e seu exterior, podemos adiantar a hipótese, pelo menos no que

tange às pequenas e às médias empresas, de que esse desafio está cada vez mais fácil de vencer em um contexto geográfico mais controlado e, assim, mais verdadeiramente à escala do continente europeu do que diretamente à escala mundial. Dois estudos citados por D. Taddei e B. Coriat, um do Gabinete Mac Kinsey — **France Innovation**, baseado em umas mil grandes e médias empresas —, o outro do Gabinete Bain et Compagnie — **França 300**, centrado nas empresas “médio-grandes” —, dão crédito a essa hipótese. Eles indicam que implantações diretas, alianças, fusões, aquisições e *joint-ventures* iniciadas pelas empresas francesas se orientam, primeiramente, na direção da Europa.

A preferência europeia permanece, todavia, discutível como opção estratégica a mais longo termo, pois, se as cooperações entre as empresas e os Estados se tornam cada vez mais decisivas para o sucesso das empresas, é preciso, ainda, que os progressos da construção europeia não venham limitar as possibilidades efetivas de tais cooperações.

Bibliografia

- AGLIETTA, M., BRENDER, A., COUDERT, V. (1990). **Globalisation financière, l'aventure obligée**. Paris : CEPII/ Economica.
- ARTHUIS, J., MONORY, R. (1993). **Les délocalisations et l'emploi**: préf. D' Organisation. 228p.
- ATAMER, T., CALORI, R. (1993). Enquête: les défis des années 90 pour les entreprises et les managers européens. **Revue Française de gestion**, jan.
- BIEDNAYME, A. (1993). Evolution de la concurrence et nécessaire adaptation du libre échange. **Chronique de la Sedeis**, 15 juin. (Cf. Pbs Eco., n.2336, juil. 93).
- BOCQUET, R. (1993). **L' euro - globalisation**: un défi pour une nouvelle compétitivité européenne globale. Grenoble. (Mémoire de DEA).
- BRENDER, A. (1988). **Un choc de nations**. Paris : Hatier.
- BRESSAND, A., NIKOLAIDIS, K., eds. (1989). **Strategic trends in services**: na inquiry into the global service economy. New York : Harper and Row Publishers. 360p.

- CHESSAIS, F. (1994). **La mondialisation financière**. Syros. 128p. (Poche).
- DELCOURT, J. (1992). Globalisation de l'économie et progrès social: L'Etat social à l'heure de la mondialisation. **Futuribles**, n.164, p.3-34.
- ESAMBERT, B. (1991). **La guerre économique mondiale**. Orban. 312p.
- FLAM, H. (1992). Product markets and 1992: full integration, large gains? **Journal of Economic Perspectives**, v.6, n.4.
- GASIOREK, M., ALASDAIR, S., VENABLES, A. (1992). **1992 trade and welfare: a general equilibrium model**. London : Centre for Economic Policy Research. (Discussion Paper, n.672).
- GEE, S. (1992). **Taiwanese corporations in globalisation and regionalisation**. Paris : OCDE. 56p. (39937).
- HATEM, F., TORDJMAN, J-D. (1995). **La France face à l'investissement international**. Paris : Economica.
- HUMBERT, M., dir. (1990). **Investissement international et dynamique de l'économie mondiale**. Paris : Economica.
- JOFFRE, P. (1994). **Comprendre la mondialisation de l'entreprise**. Paris : Economica.
- KEIZER, B., KENIGSWALD, L. (1996). **La triade économique et financière**. Paris : Seuil.
- LAFAY, G., SIROEN, J-M. (1994). **Maîtriser de libre échange**. Paris : Economica. 111p.
- LANVIN, B. (1990). **Global trade, the revolution beyond the communication revolution**. Genève : Edate. p.308-323.
- LAURECIN, J-P. (1991). Les systèmes productifs internationaux. In: ARENA, R. et al., eds. **Traité d'économie industrielle**. 2.ed. Paris : Economica.
- LEONARD, Y., dir. (19—). Ordre et désordre dans le monde. **Cahiers Français**, Girard Moreau- Defarges, n.263.
- LEVET, J-L, TOURRET, J-C. (1992). **La révolution des pouvoirs: les patriotismes économiques à l'épreuve de la mondialisation**. Paris : Economica.
- MICHALET, C-A. (1992). **Globalisation et compétitivité**. mai. (Document de travail).

- MOREAU - DEFARGES, P. (1993). **La mondialisation: vers la fin des frontières.** Dunod/IFRI. 144p.
- MUCCHIELLI, J-L., CELIMENE, F., dir. (1993). **Mondialisation et régionalisation: un défi pour l'Europe.** Paris : Economica. 550p. (Colloque GDR, mai 92).
- OMAN, C. (1994). **Globalisation and regionalisation: the challenge for developing countries.** OCDE. (Development Center).
- PETRELLA, F. (1991). Four analysis of globalisation of technology and economy. **Rapport Fast - Monitor.** Dec.
- PORTER, M., GHERMAWAT, P., eds. (1985). **Competition in global industries.** Harvard University.
- REICH, R. (1993). **L'économie mondialisée.** Paris : Dunod.
- SACHWALD, V. (1993). **L'Europe et la globalisation.** Paris : Economica.
- SACHWALD, V. (1994). **Les déficits da la mondialisation: innovation et concurrence.** Paris : Masson.
- SALVATORE, D. (1993). **Managerial economics in a global economy.** 2.ed. Macgraw Hill. 722p.
- SIROEN, J-M. (1994). **L'économie mondiale: contraintes et perspectives.** Paris : Armand Coli.
- TADDEI, D., CORIAT, B. (1993). **Made France: l'industrie française dans la compétition mondiale.** Librairie Generale Française.
- VICKERY, G. (1992-93). La mondialisation des industries. **Revue l'Observateur de l'OCDE,** Paris, dec./jan.
- WICKHAM, S. (1996). Compétitivité et concurrence entre Etats. **Chroniques de la Sedeis,** 15 fev.
- WORLD INVESTMENT REPORT (s.d.). Nações Unidas/ CNUCED.
- WYCKOFF, W. (1993). La globalisation industrielle brouille les cartes. **Revue l'Observateur de l'OCDE,** Paris, fev./mars.

Abstract

This text deals with a change of horizon, where a new international organization and the ascent of a wordly economy takes place, which also gets the name of globalization. This change of horizon is a new challenge for the firms and the states. In this text the mechanisms of globalization (first part) and, immediately after, the behaviours and strategies which allow the firms to adapt advantageously to this new context (second part) are examined.