

## **Contribuições Teóricas das Principais Escolas Administrativas no Processo de Internacionalização de Empresas**

Miguel Eduardo Moreno Añez  
PPGA e PEP/UFRN e UPSA – Sc - Bolívia

Fernando Diaz Lopes PPGA/UFRN

### **Resumo**

Este trabalho, tem como objetivo desenvolver dentro de uma ótica microeconômica o estudo das empresas multinacionais que se internacionalizam, examinando inicialmente, aspectos das diversas teorias ou escolas da administração que, direta ou indiretamente contribuíram para o estudo do meio-ambiente e suas influências sobre a empresa. Buscar-se-á também mostrar a forma pela qual os especialistas da administração observam o processo de mudança dentro das mesmas, detalhando os aspectos que poderiam provocar mudanças estruturais e gerenciais decorrentes do processo de internacionalização da empresa. Finalmente, sob um enfoque mais específico serão realizadas considerações sobre a estrutura, o sistema de informação utilizado, o risco da decisão, o planejamento e controle em países estrangeiros, as estratégias de produtos desenvolvidas, as políticas financeiras e de investimento de capital e os aspectos relacionados com a tecnologia, comunicação, e jurídico-legais da empresa internacionalizada.

**Palavras-chaves:** teoria administrativa - internacionalização

### **Résumé**

Ce travail, a pour objectif de réaliser, dans un cadre microéconomique, une étude des sociétés multinationales qui s'internationalisent, en examinant les aspects des diverses théories ou écoles d'administration qui, directement ou indirectement, ont contribué à l'étude de l'environnement et son influence sur la société. Nous chercherons également à montrer la forme par laquelle les spécialistes de l'administration observent le processus de changement à l'intérieur des sociétés en détaillant les aspects qui pourraient provoquer des changements structurels et de gestion liés au processus d'internationalisation des sociétés. Finalement, sous une approche plus spécifique seront développées des considérations sur la structure, le système d'information utilisé, le risque de la décision, la planification et le contrôle en pays étrangers, les stratégies de produits développés, les politiques financières et d'investissement et les aspects en relations avec la technologie, la communication, et les aspects légaux de la société internationalisée.

**Mots-clés :** théorie administrative - internationalisation

## Contribuições Teóricas das Principais Escolas Administrativas no Processo de Internacionalização de Empresas

### INTRODUÇÃO

Este trabalho, tem como objetivo desenvolver dentro de uma ótica microeconômica o estudo das empresas multinacionais que se internacionalizam, examinando inicialmente, aspectos das diversas teorias ou escolas da administração que, direta ou indiretamente contribuíram para o estudo do meio-ambiente e suas influências sobre a empresa. Buscar-se-á também mostrar a forma pela qual os especialistas da administração observam o processo de mudança dentro das mesmas, detalhando os aspectos que poderiam provocar mudanças estruturais e gerenciais decorrentes do processo de internacionalização da empresa. Finalmente, serão realizadas considerações sobre a estrutura, o sistema de informação utilizado, o risco da decisão, o planejamento e controle em países estrangeiros, as estratégias de produtos desenvolvidas, as políticas financeiras e de investimento de capital e os aspectos relacionados com a tecnologia, comunicação, e jurídico-legais da empresa internacionalizada.

#### 1- Contribuições das Escolas e Teorias Administrativas

A enorme elevação dos fluxos de comércio internacional, junto com as grandes quantidades de investimentos diretos decorrentes da globalização, leva as empresas multinacionais<sup>i</sup> de todos os tamanhos enfrentarem competidores de todo o mundo. Desta forma, a gestão de uma empresa sofre pressões contínuas, cujas origens podem ser localizadas tanto no ambiente interno quanto externo à organização, influenciando na vida e desenvolvimento da empresa.

Assim, sob um aspecto conceitual, as empresas são afetadas pelo ambiente de forma direta e crescente: (I) pelos procedimentos administrativos representados pelo planejamento, organização, projetos, direção e controle; (II) pela eficiência do comportamento do pessoal no interior da empresa, principalmente os relacionados com o absenteísmo, clima organizacional, motivação, envolvimento com o planejamento, controle de qualidade, entre outros; (III) eficiência da própria empresa, medida por indicadores tradicionais como o lucro, taxa de crescimento, fatia de mercado, qualidade de produtos e serviços oferecidos, entre outros.

A compreensão desse fenômeno torna-se mais clara se a mesma for estudada à luz dos conceitos e dos fundamentos desenvolvidos pelas diversas escolas e correntes da teoria das organizações. Para esta análise foram selecionadas as correntes<sup>ii</sup> que guardam um estreito relacionamento com a teoria microeconômica da firma e que podem oferecer contribuições pertinentes com o propósito do estudo.

O primeiro axioma da **Teoria Neoclássica da Firma**<sup>iiiiv</sup> propõe com relação ao ambiente onde a empresa opera, que, a "*firma é uma unidade de decisão atomística*", o que em outras palavras quer dizer que ela é considerada como uma unidade técnica de produção de bens e serviços, idêntica às demais empresas do seu setor de atividades, dotada de uma proporção atomística, que lhe inibe toda e qualquer ação original. Assim, nestas condições, o dirigente é livre na sua decisão quando se trata de pelo menos três decisões : a) a natureza da produção. Isto é, que bem produzir?; b) os meios da produção : qual combinação de fatores produtivos convém fixar?; c) o nível de produção : qual quantidade de bens ou serviços deverá ser oferecido ao mercado?.

O segundo axioma refere-se ao objetivo último da organização "*maximização do lucro*" onde este é entendido como sendo a receita monetária líquida. Este objetivo pode ser considerado ao mesmo tempo como imediato e permanente: seu imediatismo deriva da busca constante, a cada operação realizada pela organização através do cálculo marginal, enquanto que o caráter permanente deriva da expectativa de longo prazo, que implica na própria sobrevivência da empresa.

O terceiro axioma coloca a firma como um "*operador racional*". Essa racionalidade é um dado que orienta todas as decisões do dirigente, principalmente nas decisões colocadas nos primeiros. Considerando que os preços são determinados sobre todos os mercados, pela confrontação da oferta e da demanda global, a firma dispõe de informação e de instrumento representado pelo cálculo marginal que lhe permite tomar decisões ótimas que podem maximizar seu lucro.

O último axioma refere-se ao mercado e este é percebido como sendo "*puro e perfeito*". Entendido como o lugar onde se efetuam as trocas entre compradores e vendedores, o mercado é reputado como puro e perfeito, isto é, ele é dotado das seguintes características: a) atômidade da oferta e da demanda: a fraca dimensão das firmas e dos compradores não permite influenciar unilateralmente o jogo econômico; b) fluidez: ela é representada pelo anonimato dos compradores e vendedores que podem se comunicar e entrar ou sair do mercado quando bem desejarem, ou quando as condições já não lhes interessam mais; c) homogeneidade do produto; considerado como único, cada firma oferece um bem idêntico aos demais; d) informação perfeita: isto significa que a informação é total e que cada participante do mercado, seja ele comprador ou vendedor, tem acesso à mesma instância e, gratuitamente. Como consequência, todos os sujeitos são dotados de uma informação perfeita, o que determina a transparência do mercado.

Observando os axiomas precedentes desta corrente de pensamento, pode-se evidenciar que a mesma estabelece uma identificação entre o ambiente e o mercado. Ele necessita que o ambiente seja composto pelo mercado dos produtos que a firma vende e dos mercados de fatores onde esta busca seus *inputs*. Além do que, estes diferentes mercados parecem ser perfeitamente isolados, uma vez que os obstáculos (taxação sobre bens ou serviços produzidos, greves, deficiências de transporte, entre outros fatores) não são considerados.

Assim, o preço se transforma na variável mais importante, pois este concentra todos os sinais do mercado e funcionam como um sistema de alerta indicando ou não a necessidade de regulação ou correção de rumo em relação ao lucro. A empresa dispõe, em consequência, de um indicador instantâneo representado pelo preço e de um indicador derivado representado pelo lucro e que se caracterizam como informações suficientes para a tomada de decisão racional.

A teoria neoclássica da firma faz do ambiente um conjunto de dados a partir dos quais ela se esforça para maximizar seus resultados. As variações (mudanças) do meio-ambiente são autônomas e a firma se adapta a elas. Isto é, sob a ótica desta teoria, as diversas empresas estão todas localizadas neste meio-ambiente, mas idealmente isoladas umas das outras, como se cada uma delas não fizesse parte do ambiente das demais.

Os fundamentos da **Escola de Relações Humanas**<sup>v</sup> encontram suas origens no movimento que se formou em relação aos princípios julgados simplistas e que eram propostos pela escola clássica da administração. Assim, o embrião desta escola pode ser encontrado nas experiências desenvolvidas na Western Electric e que foram conduzidos por E. Mayo em 1924. Essas experiências colocaram em evidência a importância das motivações não econômicas nas relações interpessoais e que poderiam assegurar ou não, a adaptação do grupo aos objetivos estabelecidos.

Duas correntes essenciais são devidas à escola de relações humanas. A primeira tem seu foco voltado principalmente para as características do administrador. As contribuições mais

importantes foram oferecidas por Mc Gregor (1967)<sup>vi</sup> através do delineamento da teoria X e Y e por Blake e Mouton (1976)<sup>vii</sup> autores da "grade gerencial", segundo a qual os administradores se distribuem sobre um espaço composto por duas dimensões: o nível de interesse pelas pessoas e o nível de interesse pela produção.

A segunda corrente desta escola, se preocupa, sobretudo, com o ambiente sociológico das organizações. As idéias e contribuições que merecem destaque foram oferecidas por Maslow<sup>viii</sup> através da sua "hierarquia das necessidades humanas"; por Argyris<sup>ix</sup> que estudou os níveis de conflitos existentes entre o indivíduo e a organização e por Likert<sup>x</sup> que se dedicou ao estudo do papel dos agentes de ligação intergrupala.

Os fundamentos da escola de relações humanas mostram que a influência do ambiente sociológico sobre a expectativa dos objetivos da empresa recai sobre o que alguns estudiosos denominam de ambiente interno e que é representado pelo pessoal da organização. Assim sendo, o papel das relações afetivas e informais dos membros da organização na construção eficiente de um sistema formal de informação, não deve ser construído exclusivamente para servir ao topo da organização, ao contrário, este deve envolver e permitir a comunicação em todos os níveis hierárquicos da organização.

A **Escola Behaviorista**, também denominada de escola da "capacidade cognitiva" ou escola dos "sistemas sociais", repousa sobre uma profunda base psicossociológica, com contribuições iniciais da Gestalt Theory. O corpo desta escola é constituído pelas contribuições de March e Simon<sup>xi</sup> de uma parte, e por Cyert e March de outra<sup>xii</sup>. Simon<sup>xiii</sup>, numa primeira etapa de seu pensamento, analisou o processo decisório e tentou edificar as bases de uma ciência administrativa, preocupado com o aumento da racionalidade da tomada de decisão.

Posteriormente, associado à James G March, Simon<sup>xiv</sup> propõe a não racionalidade da tomada da decisão dentro das organizações. Esta não racionalidade é derivada essencialmente da limitação das capacidades cognitivas do indivíduo. A quantidade de informação e de conhecimento que é possível processar nas três fases do processo decisório se mostram significativamente limitadas. Isto justifica plenamente porque a organização busca uma sinergia das capacidades cognitivas individuais para enfrentar a complexidade e a incerteza do meio-ambiente onde opera.

Cyert e March<sup>xv</sup> irão posteriormente completar esses resultados, traduzindo-os numa linguagem econômica. Eles desenvolveram uma teoria descritiva, tendo como foco a grande empresa privada e que se diferenciava significativamente da teoria clássica da firma. Esta teoria se caracteriza (i) por uma visão do conjunto da empresa; (ii) por considerar a previsão do comportamento da empresa em relação às decisões específicas tais como a fixação de preços, o nível de produção, a alocação de recursos, e (iii) uma real consideração do processo decisório, isto é, uma análise do procedimento de escolha entre as diversas alternativas, considerando-se as informações coletadas.

A **Escola Neoclássica de Administração**, denominada também de "movimento empírico", opõe-se parcialmente à tendência de abstração crescente que caracterizou a evolução das teorias da organização após Taylor e Fayol. O método intelectual dessa escola parte da observação prática da empresa para depois criar generalizações que sejam transferíveis aos administradores. Os expoentes desse movimento são Sloan, Dale, Drucker, e Gelinier<sup>xvi</sup>, entre outros. O enfoque desta escola pode ser fundamentado por cinco princípios básicos:

- a) A maximização do lucro, considerado como meio de sobrevivência da empresa, ou seja, a ótica pela qual se transforma em instrumental parece corresponder à prática atual.
- b) A descentralização: este princípio enfatiza que a tomada de decisão deve se situar no nível mais baixo compatível com a coleta de toda informação necessária e utilizável.

- c) A direção por objetivos: a empresa é dividida em centros de lucros autônomos aos quais é fixado, após negociação, os objetivos operacionais. Este princípio determina, por extensão, a existência de um sistema de controle permanente para evitar a desordem administrativa.
- d) O controle: as unidades descentralizadas assumem o controle da realização efetiva das normas de gestão elaboradas a partir dos objetivos negociados.
- e) As motivações pessoais: a empresa deve respeitar as duas motivações principais do seu pessoal de trabalho : (i) o interesse pessoal que eles direcionam para o trabalho nos quais eles são os responsáveis e (ii) a ambição e a necessidade do relacionamento informal.

A idéia de que as organizações podiam ser analisadas dentro de um marco de sistemas se tornou popular em meados dos anos sessenta<sup>xvii</sup>. A **Teoria dos Sistemas** define um sistema como uma série de partes interrelacionadas e interdependentes articuladas de uma maneira que produz um todo unificado e que mantém uma estreita relação em função de objetivos comuns. Assim a teoria dos sistemas busca representar um conjunto real dando-lhe uma imagem simplificada, porém global.

Todo sistema é definido, graça às suas fronteiras e aos seus objetivos, em relação a um ambiente que o contém. Há dois tipos básicos de sistemas; os sistemas fechados e os sistemas abertos. Os sistemas fechados não são influenciados por não interagirem com seu ambiente. A visão mecanicista de Taylor, sobre as pessoas e às organizações, foi essencialmente concebida dentro de uma perspectiva de sistemas fechados. Em comparação, um enfoque de sistemas abertos reconhece a interação dinâmica dos sistemas com seu meio-ambiente. Foi na década dos anos trinta que, Bernard alimentou a idéia de que as organizações são sistemas abertos, mas a sua aceitação geral desta noção demorou outros trinta anos. Hoje, quando falamos das organizações como sistemas queremos indicar sistemas abertos; isto é, reconhecemos às interações constante com seu meio-ambiente.

Assim, as relações que intervêm entre o sistema e seu meio-ambiente são denominadas de transações. Uma empresa mantém transações que envolvem pessoas, bens, moedas e informações. É importante considerar que num sistema aberto, o ambiente exerce influências sobre o sistema, e como retorno, este também é influenciado pelo sistema. Este princípio implica que o comportamento da organização evolui através do tempo em consequência das interações entre as influências do ambiente e as ações geradas no interior da empresa.

Por outro lado, um sistema é dito adaptativo se ele sabe regular suas transações para manter sua evolução em direção aos seus objetivos.

A compreensão da condução organizacional, segundo Emery e Trist<sup>xviii</sup>, necessita um certo conhecimento de cada elemento que compõe os sistemas e os subsistemas, bem como, de uma percepção geral sobre o meio-ambiente e de suas interações.

A perspectiva da **Teoria da Contingência**<sup>xix</sup> e do meio-ambiente, por sua vez, não se constitui uma forma acabada e final, se não uma teoria que no atual estágio do conhecimento, apresenta os elementos a partir dos quais se busca constituir o corpo básico deste enfoque.

Assim, Lawrence e Lorsch (1967)<sup>xx</sup>, apresentam os conteúdos que devem ser tomados como uma proposição genérica, dentro do quadro que se propõe este trabalho. Deste modo, esses autores preocupam-se em determinar as características organizacionais adaptáveis aos diferentes tipos e ritmos de mudanças do ambiente, particularmente, tecnologia e mercado. Como extensão, eles recusam categoricamente o famoso princípio, difundido nas teorias da administração, do "one best way". O esclarecimento de variáveis explicativas fundamentais de uma estrutura, o grau de incerteza do meio-ambiente, especialmente às relacionadas com o mercado e a tecnologia, os autoriza a qualificar as organizações segundo um processo de diferenciação e de integração. Assim, a medida que se aumenta o grau de incerteza do meio-ambiente, a estrutura

deverá aumentar sua diferenciação e gerar, salvo em caso de dissolução, mecanismos de integração.

Segundo estes autores, a organização futura da empresa deverá criar e integrar as unidades organizacionais que deverão encontrar um meio ambiente cada vez mais variado. A diferenciação será ainda maior e os problemas de integração mais complexos.

No que concerne às contribuições de Ansoff<sup>xxi</sup>, referentes às estratégias voltadas para o ambiente da organização, este, parte da constatação de que a literatura consagrada às organizações se divide em dois grupos específicos: (i) a administração científica, que se endereça a um meio-ambiente estável, onde as variáveis interferem segundo normas bem claras e anteriormente experimentadas. Esta literatura é predominantemente normativa e ensina aos administradores como fazer para otimizar as funções de produção, mercadológicas, financeiras entre outras; (ii) e as ciências do comportamento, que buscam uma compreensão generalizada das condutas e não da solução de problemas específicos, mas que também operam dentro de um meio-ambiente estável. Elas tendem a ser altamente descritivas.

Em contrapartida, nos estudos centrados sobre a descontinuidade estratégica, a tecnologia científica é mínima. Ela cede espaço para uma tecnologia fundada sobre a experiência que contém certas prescrições de solução de problemas mas não totalmente validados.

As especulações teóricas sobre o comportamento das organizações são numerosas. Elas apresentam um grande contraste com a teoria proposta por Cyert e March<sup>xxii</sup>, ao considerar as organizações muito mais sensíveis às influências e pressões do ambiente do que o prescrito por estes autores.

Por outro lado, Ansoff<sup>xxiii</sup> busca também traçar a evolução dos problemas gerenciais a partir da revolução industrial e considera que não é mais possível caracterizar o meio-ambiente como uma preocupação centrada no tipo "orientação marketing" ou "orientação produção". Segundo o autor, uma teoria realista não pode focalizar sua atenção apenas sobre as atividades comerciais da firma, mas deve incluir também as relações diretas através das quais a empresa desenvolve suas transações e as relações indiretas que estabelece ligações entre seus correspondentes. Assim, o conjunto dessas relações pode ser agrupado em duas categorias: (i) as relações econômicas que operam uma conversão de recursos de toda natureza e influenciam as atividades lucrativas; (ii) as relações políticas que determinam a legitimidade, as liberdades e as pressões sob as quais a empresa desenvolve suas atividades lucrativas.

No final da década de setenta e em meados da década de oitenta a **Perspectiva Cultural**<sup>xxiv</sup> era o enfoque de maior influência na gerência das organizações. Isto é, se reconhecia que as organizações tinham culturas e a crença de que a compreensão da cultura específica da organização poderia proporcionar conhecimentos valiosos sobre o comportamento das pessoas na organização.

Assim, a perspectiva cultural propõe que (i) as organizações bem sucedidas têm culturas que se ajustam bem com seu meio-ambiente; (ii) a gerência superior deverá buscar ativamente ou assegurar um ajuste apropriado da cultura com o meio-ambiente; (iii) os empregados de êxito serão aqueles cujas atitudes e estilos se ajustem com suas culturas, e (iv) as culturas fortes atuam como mecanismos informais para modelar os comportamentos do empregado. Em relação a este último ponto, entende-se que os valores compartilhados em uma organização, deverão ser capazes de melhorar significativamente as habilidades de predizer o comportamento dos empregados na organização.

Alguns dos elementos fundamentais da cultura são: a língua, religião, valores e atitudes, costumes, cultura material, estética e educação. Estes elementos explicam em parte as diferenças de condutas, mas nos últimos anos os investigadores têm tratado de oferecer um panorama global

da cultura agrupando as pessoas a partir destas diferenças. Uma forma de levar em conta este agrupamento consiste em utilizar as dimensões propostas por Hofstede dos fatores culturais, tais como: distância de poder, inclinação em evitar as incertezas, individualismos e masculinidade e empregadas por Rugman e Hodgetetes<sup>xxv</sup>. Hofstede<sup>xxvi</sup> oferece um modelo para efetuar o agrupamento e analisar os valores e atitudes dos grupos de países.

As organizações multinacionais se interessam bastante pelo efeito que os fatores nacionais e geográficos têm em suas operações internacionais. Em particular, se preocupam com a forma em que as atitudes e a motivação repercutem na produtividade e desempenho das unidades.

A análise das contribuições das principais teorias das organizações, nos demonstra que o caráter extrovertido da empresa aparece de forma clara na maior parte das teorias invocadas. A partir da teoria da firma, na qual é abusivamente reduzida na pessoa do administrador, até o arcabouço da teoria da contingência, passando pela teoria dos sistemas, a empresa é sempre uma organização aberta sobre um meio-ambiente com o qual mantém transações e relações informacionais.

A relevância da teoria da contingência e do ambiente desenvolvidas principalmente com base nos trabalhos de Lawrence e Lorsch e de Ansoff nos oferecem duas possíveis contribuições ao propósito deste estudo. A primeira contribuição parece ser a distinção feita através das relações econômicas e políticas. Em efeito, boa parte das relações políticas estabelecidas parece se multiplicar pela influência de numerosos grupos sociais e não serão mais necessariamente mediatizadas pelos poderes públicos. Nem por isso elas perderão seu caráter obrigatório, mas poderão gerar duas influências contraditórias sobre a empresa: (i) primeramente elas irão permitir uma grande facilidade estratégica, pois será possível escolher entre as satisfações das diferentes demandas sócio-políticas; (ii) posteriormente elas estimularão as pressões do ambiente sobre a empresa.

A segunda contribuição é representada pelo cruzamento entre as relações e as atividades que definem os diferentes ambientes secundários dentro de uma concepção de um sistema de informação. Desta forma, a atenção dos membros da organização terá uma tendência em valorizar um ou outro ambiente, ignorando talvez perigosamente os demais. Compete então, ao sistema de informação dotar a empresa de "filtros" que a conduza, se necessário for, em direção de todos os ambientes secundários em função da situação em que se encontra a empresa.

Finalmente, merece ser evidenciado o conceito de objetivos desenvolvidos pela teoria dos sistemas abertos. O ambiente é, em decorrência, determinado pela fronteira dos objetivos do sistema. A observação dos planos das empresas conduz a pensar que estas identificam, muitas vezes, com uma visão neoclássica da administração, segundo a qual existe a necessidade de estabelecer um limite mínimo necessário de lucro para permitir a sobrevivência da empresa e a uma certa concepção behaviorista que privilegia a mudança de objetivos estratégicos em função da posição específica do momento.

## **2- Mudanças organizacionais em empresas multinacionais**

Grande parte da teoria da administração tem sua atenção voltada para a gestão de empresas domésticas ou de empresas multinacionais sem, no entanto, analisar aspectos particulares das mudanças ocorridas quando do processo de internacionalização de suas atividades. Da mesma forma, a literatura específica sobre mudança organizacional tem como foco o comportamento do indivíduo face à propensão ou resistência da mesma, relegando ou não privilegiando o estudo das mudanças que ocorrem nas estruturas, na tecnologia, nos planos estratégicos e nas políticas das organizações. Embora os aspectos comportamentais sejam muito importantes dentro desse processo, eles, por si só não podem explicar toda a dinâmica do desenvolvimento organizacional.

Assim Shirley<sup>xxvii</sup> em seu quadro teórico desenvolvido sobre mudanças organizacionais, trabalha sobre cinco variáveis que julga determinantes no processo de mudança: (i) “Estratégicos: aqueles objetivos de mudança preocupados em alterar a relação entre a organização como um todo e seu ambiente; tais como, objetivos revisados, novo composto de produto ou de clientes, expansão geográfica, mudança na ênfase competitiva; (ii) Tecnológicos: aqueles objetivos determinantes relacionados com alterações nas relações de subordinação; processo de comunicação/decisão, relações de autoridades e aspectos similares da “autonomia” de uma organização; (iii) Estruturais: aqueles objetivos de mudança preocupados com alterações nas relações de subordinação; processos de comunicação/decisão, relações da “autonomia” de uma organização; (iv) Comportamentais: aqueles objetivos voltados para a mudança das crenças, valores, atitudes, relações interpessoais, comportamento grupal, comportamento intergrupal, e fenômenos humanos similares; e (v) Programas: aqueles objetivos de mudança que se destinam a alterar a estrutura ou aspectos dos planos de implementação técnica na produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas, como por exemplo, mudanças nos canais de distribuição, requisitos e procedimentos do controle de qualidade e territórios de vendas.”

### 3. As estratégias de internacionalização das empresas multinacionais

A literatura sobre empresas multinacionais é relativamente farta e foi desenvolvida entre o início da década de 70 até meados da década seguinte. Entretanto, as empresas multinacionais existem há pelos menos dois séculos, principalmente na Europa, onde Inglaterra, França, Espanha, Itália, Holanda e Portugal mantinham suas empresas matrizes nos respectivos países de origem e as filiais nas colônias de além-mar.

Sob um enfoque microeconômico, pode-se afirmar que um dos principais motivadores para a internacionalização é o lucro. Entretanto, o lucro não é uma explicação completa para essa decisão estratégica; ou melhor, o lucro pode ser explicado de diversas maneiras. Algumas dessas explicações podem ser caracterizadas, como por exemplo na (a) possibilidade de expansão das vendas através da ampliação de mercados e (b) a consequente redução dos custos de produção (custos fixos, principalmente) como consequência do aumento da escala de produção; ou então (c) a explicação reside na ação da concorrência interna, obrigando a empresa a buscar novos mercados ou ainda, (d) na concorrência externa, ameaçando um mercado potencial.

Feitas estas considerações, é possível estudar agora aspectos mais específicos da gestão da empresa internacional, criando desta forma, as condições necessárias para entender o processo de delineamento das estratégias de internacionalização das atividades da mesma.

Segundo Prevideli<sup>xxviii</sup>, não existe uma **estrutura administrativa e organizacional da empresa multinacional**<sup>xxix</sup> universalmente aceita como sendo a mais eficaz. Na realidade, as empresas devem suportar diversos imperativos, que as conduzem a definir, elas próprias, suas estruturas mais adequadas. O contexto dos fatores-chaves, a natureza dos riscos, o jogo interno de poder definem, conjuntamente, o estilo de direção desejado, determinando o conjunto das soluções possíveis. Assim, nada obriga, por exemplo, que uma empresa cuja filial tenha se instalado em um país necessite manter a mesma estrutura adotada pela matriz no país de origem.

Posto desta forma, a escolha de uma estrutura administrativa é uma resposta à um duplo problema: (i) Qual critério principal deverá guiar a diferenciação da autoridade e responsabilidade: (a) os recursos financeiros e humanos, (b) a tecnologia, (c) o mix de produtos ou (d) o mercado (tipo de clientes, zonas geográficas)? (ii) Qual modo de integração escolher?

Se a escolha de integração recair sobre a *via hierárquica*, tem-se uma estrutura funcional clássica, caracterizada por uma coordenação que se efetua pela informação descendente; por outro lado, se os parâmetros forem determinados pelos *objetivos quantificados a serem atingidos*,



a estrutura se caracteriza pela divisional, recorrendo à informação cujo fluxo é ascendente/descendente; finalmente, quando os *objetivos globais* da organização se apresentarem como prioritários, a estrutura é matricial ou por projeto, onde a informação flui no sentido transversal.

A sociedade atual demonstra de forma inequívoca que, entre os fatores de produção, tanto trabalho, quanto o capital, foram ultrapassados em ordem de importância, por fatores representados pelo **saber** e pela **informação**<sup>xxx</sup>. Passou-se, então, da revolução industrial que relacionava o saber aos produtos e processos, para a revolução da produtividade, ou melhor, à revolução da administração, fundada sobre uma economia do saber e da inteligência econômica. Isto demonstra que a informação, ao lado do saber, constituem-se, na principal fonte geradora de recursos e de riqueza de uma organização.

A globalização da economia acabou por assumir uma importância sem precedentes para os mercados econômicos e financeiros, de tal forma que as empresas são obrigadas a ajustar suas estratégias num ambiente internacional complexo, no qual a eficiência das organizações deve repousar sobre dispositivos de uma inteligência a serviço da economia. Assim, Deysine e Duboin<sup>xxx</sup>, representam a “inteligência econômica como um instrumento de conhecimento e de compreensão permanentes das realidades do mercado, das técnicas e dos modos de pensar dos concorrentes, da sua cultura, de suas intenções e de sua capacidade de colocá-las em ação. Ela se define como um conjunto de ações coordenadas de pesquisa, de tratamento, de distribuição e de proteção da informação útil aos atores econômicos obtida legalmente”

Em decorrência da globalização econômica, o conhecimento e o entendimento dos sistemas de informação adotados nos mercados dos países de implantação da empresa internacionalizada, torna-se uma exigência para assegurar a boa performance de suas atividades. A empresa deve ter a preocupação de observar permanentemente seu próprio ambiente, pois não se pode ignorar as consequências que um produto, desde seu nascimento até a sua morte eventual, pode ter sobre o mercado.

Assim, é importante evidenciar o desafio que a empresa se submete: ela precisa identificar a informação útil e os meios de obtê-la, bem como, a forma de otimizá-la em prol dos seus objetivos. Toda atividade humana gera risco mais ou menos graves, mais ou menos racionais e mais ou menos evitáveis. Com as empresas não poderia ser diferente, tanto é que o processo de internacionalização encerra obrigatoriamente, um conjunto de fatores restritivos que determinam um dado **nível de risco** de correntes do processo, avaliá-los e adotar medidas que, não podendo eliminá-los, tentaria ao menos, reduzi-los ao mínimo possível.

Recentemente a “**gestão de riscos**”<sup>xxxii</sup> desenvolveu-se a partir de duas grandes tendências mundiais: primeiramente, da necessidade de fazer evoluir a gestão de portfólio de seguros oferecidos a uma empresa pelas companhias seguradoras e, em segundo lugar, da necessidade de aperfeiçoar a administração geral da empresa face ao ambiente da mesma, em decorrência da necessidade de estar cada vez mais próxima do mercado e de ser cada vez melhor. Os elementos mais importantes que permitem essa evolução podem ser identificados como a importância crescente da contabilidade gerencial, da importância atribuída à qualidade do processo, da mediatização da empresa através da comunicação eletrônica e escrita, bem como da aprendizagem de novas técnicas específicas e da aquisição de novos conhecimentos. **O planejamento na empresa multinacional** segundo Prevideli<sup>xxxiii</sup>, indica que, é comum, após Fayol (1960)<sup>xxxiv</sup>, associar a administração de empresas ou processo administrativo a um conjunto de funções que devem ser desenvolvidas de forma simultânea. Estas funções são conceitos que permitem aos teóricos da administração definir os principais domínios decisórios e precisar da forma mais confortável possível, o processo ótimo de gestão das organizações.

Desta forma, é possível definir isoladamente a função *planejamento* como sendo o processo sistemático e contínuo de preparação do futuro da empresa, compreendendo (a) uma apreciação da evolução de seu meio-ambiente (previsão); (b) a medida de suas possibilidades (meios); (c) uma vontade de ação (objetivos gerais e estratégias adotadas) e (d) a tomada de decisão e o controle de sua realização.

Com a opção de atuar em um ambiente diferente daquele de origem, a empresa multinacional deve se preparar, através do planejamento, para enfrentar situações novas e muitas vezes inusitadas.

Assim, o planejamento de uma empresa multinacional deve permitir que a matriz, no país de origem, (a) possa apreciar, através do controle, as performances da filial e acompanhar sua evolução; (b) que os dirigentes da filial fixem e alcancem seus objetivos conforme os interesses da matriz, e (c) que a autonomia delegada à filial estrangeira seja compatível com a necessidade de controle da matriz.

**O sistema de controle da empresa multinacional** se apoia nos fundamentos da teoria geral da administração e mais especificamente na teoria geral dos sistemas, podendo-se assim definir a empresa como um *sistema finalizado*, porém em constante *adaptação*. A noção de *sistema finalizado* significa que a empresa não é inteiramente determinada pelo seu meio-ambiente, mas sim, que ela tem a possibilidade de escolher seus objetivos, suas metas e seus meios para ditar como deverá ser seu comportamento futuro. A noção de *adaptação* quer dizer que a empresa tem a possibilidade de transformar suas estruturas e de harmonizá-las em relação ao meio-ambiente.

Assim, a missão principal da direção da empresa consistirá em definir sua estrutura organizacional em relação às exigências do meio-ambiente, levando-se em consideração o comportamento dos indivíduos que compõem essa mesma organização.

Essa pequena introdução demonstra de forma clara e precisa o comportamento necessário para a empresa que decide internacionalizar suas atividades: a partir dos objetivos e metas definidos, compete a ela, através das ações que irá adotar, adaptar-se ao ambiente internacional que ela escolheu para assegurar o sucesso desses mesmos objetivos e metas anteriormente definidos face às mudanças que irão se manifestar.

Entretanto, esse processo de adaptação ao cenário internacional necessita de um constante controle dentro da organização para evitar desvios irreversíveis. Esse controle pressupõe que a organização defina, explícita ou implicitamente, um estado desejado a partir de sua percepção do meio-ambiente internacional e em função das suas próprias metas. A análise da informação a respeito do *estado atual*, será em seguida comparado com o *estado desejado* e, se uma diferença significativa aparece, uma ação corretiva deverá ser empreendida.

É importante dizer que a análise dos desvios é resultante da aplicação de uma norma corretiva e que esta mesma norma muitas vezes comporta um elevado nível de subjetividade. Dependendo do caso, a aplicação dessa norma (ação corretiva) será o resultado: (i) de uma ação saneadora, quando algum desenvolvimento determinado, dentro do planejamento de internacionalização precisa sofrer uma correção de rumo, de direção; (ii) de uma ação contingencialista, quando um evento não previsto precisa ser urgentemente corrigido, erradicado ou potencializado; (iii) de uma ação pontual, quando uma intervenção específica e localizada, tanto temporal quanto fisicamente precisa ser implementada; (iv) de uma ação preventiva, quando se pode antecipar um evento que venha, num futuro próximo, interferir no desempenho e nos resultados propostos, em função do processo de internacionalização da empresa.

O controle com o objetivo de implementar mudanças dentro de uma organização não se efetua de uma forma automática; ao contrário, ele necessita de uma coordenação. Desta forma, o controle se manifesta e se realiza através ou por intermédio de um sistema de planejamento e

controle relativamente sofisticado, sendo que esse mesmo sistema é apenas uma parte do sistema de informação da empresa.

Em resumo, os objetivos da empresa devem ser fixados dentro do procedimento de planejamento da empresa. No processo de controle, os objetivos são assumidos como dados e a função deste é facilitar o estabelecimento dos objetivos da organização.

As evidências atuais indicam uma crescente mundialização dos produtos colocados no mercado global por intermédio de empresas multinacionais. **A Estratégia-Produto sob a ótica da internacionalização**, pode ser observada tanto na indústria automobilística, passando pela eletrônica, moda, cosméticos até a indústria alimentícia. A cada instante é possível conhecer novos “lançamentos de produtos mundiais” desta ou daquela empresa. Entretanto, em países sem tradição no comércio mundial e sem marcas fortes, as empresas vêm-se obrigadas a desenvolver novos conceitos e novas estratégias de produtos que lhes permitam adaptá-los aos novos conceitos de produtos sob concorrência global, ao mesmo tempo que estas deverão identificar fatores econômicos, ambientais e culturais, entre outros, a serem considerados para definir a estratégia-produto a ser adotada.

O produto, o serviço, juntamente com a comunicação, o preço e a comercialização compõem um conjunto de elementos importantes da estratégia-produto. Logo, essa estratégia resulta da análise do próprio produto, do processo de produção da organização, da tecnologia da empresa, de sua posição concorrencial e dos obstáculos do mercado<sup>xxxv</sup>

Os obstáculos representados por fatores econômicos e concorrenciais pesam muito sobre o processo de implantação num mercado estrangeiro. Assim, para diminuir seu impacto desses custos de implementação e aumentar as possibilidades de sucesso, muitas empresas optam por alianças estratégicas ou fusões que lhes permitam fabricar todo ou em parte seus produtos e comercializá-los, ou somente comercializá-los, neste mercado.

O lançamento de um novo produto<sup>xxxvi</sup> no mercado exige uma preocupação com a planilha de custos, cláusulas técnicas e econômicas, necessidades de adaptação, esquemas de implementação e outras informações importantes, tanto para a empresa, como para o mercado. Além das informações acima, as empresas ao pretender entrar em um novo mercado, principalmente num mercado internacional, devem levar em conta: (i) a adaptação da qualidade<sup>xxxvii</sup> do produto às necessidades do consumidor; (ii) identificação do produto<sup>xxxviii</sup> pelos consumidores; (iii) determinação de um preço justo e competitivo<sup>xxxix</sup> e (iv) adaptação às normas e costumes comerciais<sup>xl</sup> do consumidor.

A definição de uma **Política Financeira**<sup>xli</sup> relativo ao processo de internacionalização de uma empresa multinacional só pode ser feita dentro de um quadro teórico geral, pois as especificidades de cada país influenciarão sobremaneira as particularidades da mesma. Entretanto, alguns aspectos relacionados às restrições financeiras impostas pelo processo de internacionalização, bem como às necessidades de adaptações devem ser retidos. Este processo implica em investimento de capital, cuja rentabilidade é muito mais incerta, à longo prazo, do que as inversões efetuada ao nível doméstico de atuação da empresa. Adaptar uma estratégia financeira representa implementar financiamentos apropriados às políticas comerciais e de implantação industrial/comercial decididas pela empresa, ao menor custo e ao menos risco. Essa implementação resulta em um diagnóstico profundo de ação pretendida, das suas possibilidades de ganho, das capacidades da empresa e das consequências eventuais em caso de perda dos diferentes meios colocados em ação para atingir os objetivos propostos.

Assim, a empresa deve avaliar as necessidades em termos de valor e de tempo, a situação comercial da empresa sobre seu mercado permanente, a capacidade financeira da empresa de longo prazo, os riscos financeiros, comerciais, políticos e monetários.

Portanto, a empresa internacionalizada deve avaliar profundamente o custo do projeto pretendido de forma a obter o mais elevado rendimento possível. Também a escolha do financiamento deve estar em consonância com sua estrutura financeira, bem como a gestão financeira de médio e longo prazo.

Deste modo, a empresa internacionalizada deve considerar dentro de sua estratégia financeira, as possibilidades relacionadas com eventuais incentivos e deduções fiscais para novos investimentos que podem incluir subvenções não reembolsáveis, isenção ou diminuição de impostos por períodos significativos, doação de terrenos, de infraestrutura e mesmo de edificações. Deve também, ser observado eventuais restrições sobre dificuldades de repatriamento de capital, imposição fiscal, exigências de investimentos para controle ambiental, exigências de contratação de mão-de-obra local e legislação fiscal-contábil.

As **Estratégias Jurídico-Legais e Tecnológicas** da empresa multinacional deve abordar aspectos relacionados com o desenvolvimento de um plano geral das implicações jurídicos-legais e normativas pelas quais as empresas internacionalizadas se vêem obrigadas a aceitar, em decorrência das especificidades de cada país e que variam segundo padrões culturais, econômicos e religiosos, além de obedecerem estágios de desenvolvimento social do país alvo.

Outro ponto que a empresa deve observar é ao nível de **Tecnologia** que a empresa detém e influi diretamente na qualidade e preço. Bem como na facilidade ou dificuldade de penetração deste no mercado pretendido. Altos níveis de tecnologia caracterizam-se como atributos importantes para a empresa conquistar novos mercados, sejam eles sofisticados ou não, desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento.

As **Inovações Tecnológicas**, dada suas características, provocam impactos extremamente importantes nas estruturas das empresas, podendo determinar o sucesso ou fracasso das mesmas. Sasil e Cook<sup>xlii</sup> discutiram a importância das inovações tecnológicas e suas consequências sobre a estrutura das organizações, apresentando uma matriz com a tipologia desta, bem como uma classificação das mudanças necessárias para superar esses referidos impactos. Segundo esse autores, *'poucas invenções, entretanto, tem o potencial de serem verdadeiramente uma mudança revolucionária (...). Só, raramente, uma descoberta, invenção tem proporções a ponto de alterar completamente o caráter da sociedade e modificar a estrutura e os comportamento das principais instituições no decurso de seu desenvolvimento'*.

Assim, a internacionalização da empresa a nível das inovações tecnológicas deve permitir diagnosticar um melhor domínio das consequências da evolução tecnológica da empresa, diferenciando as utilizações possíveis das tecnologias possuídas, a natureza das novas competências a adquirir e as vias de acesso a conquistar em função dos mercados pretendidos.

Finalmente, é indispensável compreender a **cultura do país e da empresa**, concorrente ou aliada, para poder se adaptar. A internacionalização exige, desta forma, uma visão de longo prazo, tanto da empresa, quanto do seu mercado.

Uma estratégia de ação sobre o mercado internacional pode ser decidida a partir da utilização de instrumentos tais como a análise de componentes estratégicos. A definição de uma política geral se torna necessária para evitar o risco de ocorrer uma ausência de coerência no planejamento dos procedimentos necessários para a internacionalização. Logo, deve ser ao nível da direção geral da empresa que esta política deve ser elaborada e deve compreender, basicamente: política de produtos, de pessoal e da organização, de produção, de comercialização, de comunicação e de eventuais alianças e associações.

Diversas estratégias, desde que não sejam antagônicas, podem coexistir no procedimento de internacionalização sem causar problemas ao processo. A cada um dos objetivos estabelecidos pela empresa corresponde um número de estratégias de implantação no exterior. Dentre elas,

algumas são inadequadas e devem ser eliminadas, conservando-se as que oferecem maiores chances de sucesso

## NOTAS

<sup>i</sup> Ver UNCTAD, World Investment Report 2000 : Cross-border Mergers and Acquisitions and Development. New York : UNCRAD, 2000.

<sup>ii</sup> A Escola Clássica da Administração (Fayol, Taylor, Parker-Follet) deixa de ser considerada, uma vez que seu corpo teórico e conceitual tem um caráter endógeno, isto é, está voltada para o interior da organização, não estabelecendo relação com o meio-ambiente onde esta opera.

<sup>iii</sup>

<sup>iv</sup> MACHLUP, F. Theories of the firm : behavioral, marginalis, managerial. A.E.R.. n°1. mars 1967; SCHNEIDER, E. Microéconomie. Paris : Sirey, 1974.

<sup>v</sup> MAYO, E. Reverie and industrial fatigue. Journal of Personnel Research, 1924, 5. 273-281, in March, J.G, and SIMON, H.A., Organizations. New York : John Wiley, 1958 ; MAYO, E The Human Problems of an Industrial Civilization,. New York : The Macmillan Co., 1933; Mc GREGOR, Douglas M. The professional manger, New York : McGraw-Hill, 1967; TANNENBAUM, Robert, WESCHLER, I., MASSARIK, F., Liderança e organização, São Paulo :Atlas, 1970.

<sup>vi</sup> McGREGOR, Douglas., Op.cit.

<sup>vii</sup> BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S., Ogrid gerencial : São Paulo : Pionera, 1976.

<sup>viii</sup> MASLOW. A.H., Motivation and Personality. New York : Harper & How, 1954.

<sup>ix</sup> ARGYRIS, Chris. Personalidade e Organização : o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro : Edit. .Renes, 1968.

<sup>x</sup> LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo : Pionera 1971.

<sup>xi</sup> SIMON. H.A., Op. Cit.

<sup>xii</sup> James G. March e Herbert A. SIMON, foram os autores da célebre obra denominada "Organizations" publicada em 1958. Richard M. Cyert e James G. March escreveram o também célebre livro "A Behavioral Theory of the Firm", publicado em 1963.

<sup>xiii</sup> MARC MARCH. J.G., SIMON, H.A., Op. Cit.

<sup>xiv</sup> MARCH. J.G., SIMON, H.A., Op. Cit.

<sup>xv</sup> CYERT, R. M., MARCH, J.G., Op. cit

<sup>xvi</sup> SLOAN, Jr., A.P. My years with General Motors. New York : Doubleday, 1964.; DRUCKER, P. The future of industrial man. New York : The John Day Company, 1942; DRUCKER, P. Management : Task, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row. 1974; DALE, Ernest. The Great Organizers : They and Praticce of Organization. New York : McGraw-Hill. 1971; GELINIER, O. Léntreprise créatrice. Paris : Hommes et Techniques, 1972.

<sup>xvii</sup> VON BERTALANFFY. L. The theory of Open Systems in Physics and Biology. Science. Vol. III.p. 23-8, 1947; Von BERTALANFFY, L. Teoria geral dos sistemas. Petropolis. RJ. : Vozes, 1975; CHURCHMAN, C. West. Introdução à teoria dos sistemas. Petrópolis. RJ. :Vozes, 1972; JOHNSON, Richard A., KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E., The Theory and Management of Systems. New York : McGraw-Hill, 1967.

<sup>xviii</sup> EMERY, F>E., TRIST, E.L. The causal texture of organizacional envivroment. Human Relations. Vol. 18, 1965. p. 21

<sup>xix</sup> LAWRENCE, Paul R. E LORSCH, Jay W. As empresas e o ambiente : diferenciação e integração administrativas. Petrópolis, RJ. : Vozes. 1973; ANSOFF, H.I. Corporate Strategy, New York : McGraw-Hill, 1965; ANSOFF, H.I. The new corporate strategy. Londres : John Wiley, 1988; CHANDLER, Jr. Alfred. Strategy and Struture : Chapters in the History of the American Industrial Entreprise. Cambridge, Mass. :The M.I.T. Press, 1962.

<sup>xx</sup> LAWRENCE, Paul R. E LORSCH, Jay W., Op. Cit.

<sup>xxi</sup> ANSOFF, H.I. Op. Cit.

<sup>xxii</sup> CYERT, R. M., MARCH, J.G., Op. Cit.

<sup>xxiii</sup> ANSOFF, H.I. Op. Cit

<sup>xxiv</sup> RUGMAN, Alan M. E HODGETTS, Richard M.. Negocios Internacionais : un enfoque de administracion estratégico. McGraw-Hill, México, 1997; BALL, Donal A. E McCULLOCH, Wendell H. Negocios internacionais : introducción y aspetos esenciales. IRWIN, Madird, 1996.

<sup>xxv</sup> RUGMAN, Alan M. E HODGETTS, Richard M.. Negocios Internacionais : un enfoque de administracion estratégico. McGraw-Hill, México, 1997

<sup>xxvi</sup> HOFSTEDE, Geert. The cultural Relativity of Organizational Practces and Theories. Journal of International Business Studies, otoño de 1983, p. 79. Apud. RUGMAN, Alan M. E HODGETTS. Op. Cit.

<sup>xxvii</sup> SHIRLEY, Robert. Um modelo para a análise da mudança organizacional. RAE, 16(6) : 37-43, nov/dez. 1976

<sup>xxviii</sup> PREVIDEIII, J. de Jesus. Op. Cit.

<sup>xxix</sup> Ver RUGMAN, Alan M. E HODGETTS, Richard M.. Negocios Internacionais : un enfoque de administracion estratégico. McGraw-Hill, México, 1997; BALL, Donal A. E McCULLOCH, Wendell H. Negocios internacionais :

introducción y aspetos esenciales. IRWIN, Madird, 1996. También RODRIGUE, Jean-Paul. L'espace économique mondial : les économies avancées et la mondialisation. Presses de l'Université du Quebec. Canada, 2000.

<sup>xxx</sup> Ver Sveiby, K.E., " The New Organizational Wealth", San Francisco CA, Berret-Koehler Publisher, 1997, P.1-18, ISBN 1576750140,220 p. ; Ochs, P., L'investissement immatériel et la commercialisation, Paris, Université Panthéon Assas- Paris II, 1995, p. 43-54; 372 p.,(Thèse de doctorat). Introduction ; P.Evans, T.Wurster, " Blown to bits ", chap 1, pp1-7, Harvard Business School Press, Boston, 2000, 261 p, ISBN 0-87584-877-X.; Prahalad, C., Hamel, G., "The core competence of the corporation ", Harvard Business Review, vol. 68, mai-juin 1990, p. 79-91. ; P.Evans, T.Wurster, " Blown to bits ", op.cit, chap 3, p. 23-37; Nonaka, I., Takeuchi, H (eds), "The knowledge creating company", NY, Oxford University Press, 1995, Chap II, ISBN 0195092694, 284 p. ; Cowan R, David.P, Foray D " The explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness ", Industrial and Corporate Change, forthcoming, Janvier 2000

<sup>xxxI</sup> DEYSINE. A., DUBOIN, J. S'internationalizer : stratégies et techniques. Paris : Dalloz, 1995

<sup>xxxii</sup> MARMUSE, C.C., MONTAIGNE, X. Management du risque. Paris : Vuibert Entreprise. 1989, p.244

<sup>xxxiii</sup> PREVIDELLI, J. de Jesus. Op. Cit

<sup>xxxiv</sup> FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1960, 4<sup>a</sup> ed.

<sup>xxxv</sup> Ver RUGMAN, Alan M. E HODGETTS, Richard M.. Negocios Internacionais : un enfoque de administracion estratégico. Parte tres : Estrategias de los negocios internacionales. McGraw-Hill, México, 1997; BALL, Donal A. E McCULLOCH, Wendell H. Negocios internacionales : introducción y aspetos esenciales. IRWIN, Madird, 1996.

<sup>xxxvi</sup> A AFNOR – Association Française de Normalisation Les dossiers de la normalisation. Paris : AFNOR, 1994, desenvolveu um dossiê que prevê as etapas, os objetivos a a documentação formal e informal que deve ser desenvolvida para o lançamento de um produto em território francês e que se assemelha em muito ao exigido pela UE e Estados Unidos. Apud PREVIDELLI, J. de Jesus. Op. Cit

<sup>xxxvii</sup> FEIGENBAUN, M. Total Quality Control. New York : McGraw-Hill, 1959, Denvolveu uma regra contendo fatores de qualidade a serem observados pelas empresas e que foi denominado de "Sevem M's (Markert, Men, Management, Materiais, Machines and methods e Miscellaneous), traduzido como, Mercado, Homes, Capital, Gestão e Organização, Matéria prima, material secundário e componentes, Equipamentos e métodos de fabricação e Diversos e meio-ambiente. Apud PREVIDELLI, J. de Jesus. Op. Cit

<sup>xxxviii</sup> No que tange à identificação do produto pelo consumidor, quatro fatores se apresentam como importantes : a denominação usual, a marca, o design e a embalagem

<sup>xxxix</sup> O preço de um produto ou serviço sobre um mercado depende da estrutura e organização da empresa, do papel do estado e da concorrência. O estado, através da ação política age diretamente sobre os nível de preço dos produtos ofertados : os impostos, a política salarial, a abertura ou não das fronteiras e a legislação sobre controle ou não de preços, determinam a variabilidade deste em relação a outras economias. Alem desses fatores domésticos, o preço num mercado internacional também sofre pressões representadas pela taxa de câmbio da moeda e pela inflação. Apud PREVIDELLI, J. de Jesus. Op. Cit

<sup>xl</sup> O produto ou serviço, seja ele exportado ou produzido no país alvo, ele deve ser comercializado de acordo com os costumes vigentes naquele país. Esses costumes derivam da legislação, da estrutura de distribuição e da forma da compra praticada. Apud PREVIDELLI, J. de Jesus. Op. Cit

<sup>xli</sup> Ver Ver RUGMAN, Alan M. E HODGETTS, Richard M.. Op.cit. Parte tres : Estrategias de los negocios internacionales. Administración de las finanzas internacionales. Cap. 14, p. 428 – 463.; BALL, Donal A. E McCULLOCH, Wendell H. Op. Cit. Administração financeira. Cap. 18. p. 664-692

<sup>xlii</sup> BASIL, Douglas, COOK, Curtis. O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1978. Apud PREVIDELLI, J. de Jesus. Op. Cit.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. Business Strategy. New York : Peguin Books, 1969

ANSOFF, H.I. Corporate Strategy, New York : McGraw-Hill, 1965;

ANSOFF, H.I. The new corporate strategy. Londres : John Wiley, 1988;

Añez, Moreno Miguel Eduardo. Processo de internacionalização da economia mundial. (Mimeo). UFRN/HEC, Montréal, Qc. 2001

Añez, Moreno Miguel Eduardo. Evolução do processo de integração da economia mundial. (Mimeo). UFRN/HEC, Montréal, Qc. 2001.;

ARGYRIS, Chris. Personalidade e Organização : o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro : Edit. Renes, 1968.

BALL, Donal A. E McCULLOCH, Wendell H. Negocios internacionales : introducción y aspetos esenciales. IRWIN, Madird, 1996.

- BASIL**, Douglas, **COOK**, Curtis. O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- BLAKE**, Robert R., **MOUTON**, Jane S., Ogrid gerencial : São Paulo : Pionera, 1976
- CHANDLER**, Jr. Alfred. Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass. :The M.I.T. Press, 1962.
- CHURCHMAN**, C. West. Introdução à teoria dos sistemas. Petrópolis. RJ. :Vozes, 1972;
- Cowan R**, David. P, **Foray D** " The explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness ", Industrial and Corporate Change, forthcoming, Janvier 2000
- DALE**, Ernest. The Great Organizers : They and Practice of Organization. New York : McGraw-Hill. 1971;
- DEYSINE**. A., **DUBOIN**, J. S'internationalizer : stratégies et techniques. Paris : Dalloz, 1995
- DRUCKER**, P. Management : Task, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row. 1974;
- DRUCKER**, P. The future of industrial man. New York : The John Day Company, 1942;
- EMERY**, F.E., **TRIST**, E.L. The causal texture of organizacional environment. Human Relations. Vol. 18, 1965. p. 21
- ENRÈGLE**, Y. et **THIÉTART**, R.A. *Précis de direction et de gestion*. Paris: Les Editions d'Organization, 1978.
- FAYOL**, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1960, 4<sup>a</sup> ed.
- FEIGENBAUN**, M. Total Quality Control. New York : McGraw-Hill, 1959,
- GELINIER**, O. L'entreprise créatrice. Paris : Hommes et Techniques, 1972.
- HOFSTEDE**, Geert. The cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. Journal of International Business Studies, otoño de 1983, p. 79.
- JOHNSON**, Richard A., **KAST**, Fremont E., **ROSENZWEIG**, James E., The Theory and Management of Systems. New York : McGraw-Hill, 1967.
- LAWRENCE**, Paul R. E **LORSCH**, Jay W. As empresas e o ambiente : diferenciação e integração administrativas. Petrópolis, RJ. : Vozes. 1973;
- LIKERT**, **Lacrampe**, S. Systèmes d'information et structure des organisations. Paris : Hommes et Techniques, 1974.
- MACHLUP**, F. Theories of the firm : behavioral, marginalis, managerial. A.E.R.. n°1. mars 1967;
- MARMUSE**, C.C., **MONTAIGNE**, X. Management du risque. Paris : Vuibert Entreprise. 1989, p.244
- MASLOW**. A.H., Motivation and Personality. New York : Harper & How, 1954.
- MAYO**, E The Human Problems of an Industrial Civilization., New York : The Macmillan Co., 1933;
- MAYO**, E. Reverie and industrial fatigue. Journal of Personnel Research, 1924, 5. 273-281, in March, J.G, and **SIMON**, H.A., Organizations. New York : John Wiley, 1958 ;
- Mc GREGOR**, Douglas M. The professional manger, New York : McGraw-Hill, 1967;
- MINER**, J.B. *Management Theory*. Nw York: Mac Millan, 1971.
- MINTZBERG**, H. The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982.
- Nonaka**, I., Takeuchi, H (eds), "The knowledge creating company", NY, Oxford University Press, 1995, Chap II, ISBN 0195092694, 284 p. ;
- Ochs**, P., L'investissement immatériel et la commercialisation, Paris, Université Panthéon Assas- Paris II, 1995, p. 43-54; 372 p.,(Thèse de doctorat). Introduction ;
- P.Evans**, **T.Wurster**, " Blown to bits ", chap 1, pp1-7, Harvard Business School Press, Boston, 2000, 261 p, ISBN 0-87584-877-X.;
- Prahalad**, C., **Hamel**, G., "The core competence of the corporation ", Harvard Business Review, vol. 68, mai-juin 1990, p. 79-91. ;
- PREVIDELLI**, J. de Jesus. Mudanças organizacionais em empresas multinacionais. (Tese de Doutorado). São Paulo : Faculdade de Economia e Administração (FEA), Universidade de São Paulo, 1996
- Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo : Pionera 1971.
- RODRIGUE**, Jean-Paul. L'espace économique mondial : les économies avancées et la mondialisation. Presses de l'Université du Québec. Canada, 2000.
- RUGMAN**, Alan M. E **HODGETTS**, Richard M.. Negocios Internacionais : un enfoque de administracion estratégico. McGraw-Hill, México, 1997;
- SCHNEIDER**, E. Microéconomie. Paris : Sirey, 1974.
- SHIRLEY**, Robert. Um modelo para a análise da mudança organizacional. RAE, 16(6) : 37-43, nov/dez. 1976
- SLOAN**, Jr., A.P. My years with General Motors. New York : Doubleday, 1964.;

**Sveiby**, K.E., " The New Organizational Wealth", San Francisco CA, Berret-Koehler Publisher, 1997, P.1-18, ISBN 1576750140,220 p. ;

**TANNENBAUM**, Robert, **WESCHLER**, I., **MASSARIK**, F., Liderança e organização, São Paulo :Atlas, 1970.

**UNCTAD**, World Investment Report 2000 : Cross-border Mergers and Acquisitions and Development. New York : UNCRAD, 2000.

**Von BERTALANFFY**, L. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis. RJ. : Vozes, 1975;

**VON BERTALANFFY**. L. The theory of Open Systems in Physics and Biology. Science. Vol. III.p. 23-8, 1947;