

1. *Introdução;*
2. *Metodologia da pesquisa;*
3. *Alguns resultados da pesquisa;*
4. *Sugestões de algumas possíveis recomendações para a expansão da MN de empresas de pequeno e médio porte.*

Multinacionalização de empresas de pequeno e médio porte. Algumas considerações

Miguel Angel Gallo *
Fernando Lacueva **
Javier Santomá **

*Professor ordinário no Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (Iese), Universidade de Navarra, Barcelona (Espanha).

**Professores adjuntos no Iese, Universidade de Navarra, Barcelona (Espanha).

1. INTRODUÇÃO

A preocupação permanente, desde há vários anos, de obter-se um melhor conhecimento a respeito do "processo de multinacionalização empresarial" acarretou investigações significativas, tais como o exame de investimentos em empreendimentos no exterior e as causas e os motivos de seus sucessos e de seus fracassos. Essas investigações analisam a relação entre os investimentos estrangeiros e fatores tais como vantagens competitivas da firma investidora, ajudas oficiais oferecidas pelo país hospedeiro, ciclo de vida do produto, capacidade pessoal de gerenciamento, etc.¹

Em algumas das pesquisas mais importantes, enfocou-se o estudo dos investimentos feitos em um país, num único setor industrial e num período de tempo específico, em detrimento de uma análise individual da empresa investidora. Na maioria dos casos, os estudos

em profundidade de empresas investidoras atêm-se a empresas de grande porte.

Este documento apresenta os resultados de um esforço de pesquisa sobre multinacionalização (MN) de empresas de pequeno e médio porte (PME) na Espanha. Tentou-se um aprofundamento significativo em cada uma das empresas estudadas.

No presente artigo, postulou-se que uma PME culminou o processo de multinacionalização (MN), desde que tenha estabelecido operações básicas num outro país, diferente do de origem, sob a forma de uma companhia, e possua uma percentagem de interesse acionário suficientemente ampla para exercer uma influência efetiva. Em outras palavras, o desenvolvimento de uma nova empresa, ou a aquisição de uma participação suficiente numa empresa já existente, que, em ambos os casos se baseie na plena capacidade operativa para atingir seu objetivo (em alguns casos, importação, distribuição e vendas e, em outros, produção, distribuição e vendas), foi considerado como sendo MN, ao contrário dos casos de delegação de um representante, ou de acordo comercial com um importador ou um distribuidor.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA.

2.1 Esquema conceptual

O esquema conceptual utilizado baseou-se nos seguintes pressupostos:

2.1.1 Algumas causas de MN têm relação direta com fatores de decisão estratégica a nível puramente econômico, que são geralmente classificados como oportunidades, riscos, forças e fraquezas.

Para as PME, alguns desses fatores são mais relevantes que outros. O grau de relevância é mais influenciado por fatores internos de cada PME e por seu ambiente próximo do que por circunstâncias relacionadas com a vida do produto ou com as vantagens oferecidas pelos países hospedeiros.

2.1.2 A MN de PME tem também como origem fatores de decisão estratégica que pertencem ao nível sociológico de proprietários e administradores.²

Esse nível é constituído pelas preferências pessoais que proprietários e administradores têm com respeito à sua própria dedicação, ao futuro do empreendimento que administram e ao futuro do pessoal deles dependente ou com que trabalham.³ Às vezes, essas preferências pessoais impedem que eles vejam objetivamente oportunidades, riscos, forças e fraquezas a nível econômico. Esses fatores, às vezes, "levam-nos" a administrar sua PME de modo distinto daquele que seria o logicamente adequado com base em fatores econômicos. E sempre os influenciam (especialmente no caso de PME) na elaboração de uma "orientação" peculiar da estratégia.

2.1.3 Os administradores de uma PME bem-sucedida durante o processo de MN, em geral, são dotados de qualidade inatas, intrínsecas.⁴

2.1.4 É possível encontrar-se diferenças entre os processos de MN de uma PME e de empresas grandes, em termos dos estágios e dos métodos pelos quais são implementados.

2.2. A amostra

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido numa amostra de 15 empresas situadas na Espanha. Os principais critérios seguidos na seleção das empresas foram os seguintes:

2.2.1 Ter concluído o processo de MN, ao menos uma vez, antes de 1979, e a companhia subsidiária continuar em plena operação em maio de 1982.

2.2.2 Oferecer aos pesquisadores margem suficiente de tempo para permitir-lhes várias entrevistas (de três a cinco horas de duração) com os administradores do alto escalão e seus colaboradores mais importantes.

2.2.3 Garantir a sinceridade em suas manifestações verificando sua veracidade através de comparações entre perguntas e ações dos entrevistados.

2.2.4 Oferecer acesso a diferentes dados quantitativos.

2.2.5. Existir consenso no emprego de terminologia administrativa entre pesquisadores e entrevistados.

No conjunto, a amostra tinha as seguintes características:

Número de PME	15
Localização geográfica	12 em Barcelona, 1 em Bilbao, 1 em Madrid, 1 em Saragoça
Empregados:	
Menos de 50	2 empresas
Entre 50 e 100	3 empresas
Entre 100 e 500	6 empresas
Entre 500 e 700	4 empresas
Valor do faturamento:	
Menos de 500 milhões de pesetas	2 empresas
Entre 500 milhões e 1 bilhão	1 empresa
Entre 1 bilhão e 5 bilhões	12 empresas
Setores:	
Maquinaria	3 empresas
Construção	2 empresas
Metalurgia	2 empresas
Química	2 empresas
Componentes para automóveis	1 empresa
Curtume	1 empresa
Editoração	1 empresa
Eletrônica	1 empresa
Têxtil	1 empresa
Turismo	1 empresa

Ano de fundação da empresa:	
Antes de 1940	4 empresas
De 1941 a 1950	2 empresas
De 1951 a 1960	6 empresas
De 1961 a 1970	2 empresas
Após 1971	1 empresa
Países onde a MN foi realizada (algumas empresas tinham MN em vários países distintos):	
América do Sul	10 empresas
Europa	9 empresas
EUA	4 empresas
África	3 empresas
América Central	2 empresas
Oriente Médio	2 empresas
Ásia	1 empresa

2.3 Questionários e entrevistas

Os principais instrumentos empregados na análise das empresas foram questionários e entrevistas.

2.3.1 O questionário compreendeu quatro grupos de perguntas relativas às seguintes informações:

— Informação sobre a situação geral da empresa (vendas, folha de pagamento etc.) em diversos estágios de sua vida e sobre a mudança de uma a outra situação.

— informação sobre os funcionários do alto escalão administrativo que tenham sido os principais responsáveis pelo processo de MN. Coletaram-se dados a respeito de suas responsabilidades na empresa, sua influência específica na MN, suas capacidades mais relevantes e suas principais preferências pessoais quanto ao desenvolvimento futuro da empresa.

— informação sobre os fatores de decisão estratégica a nível econômico que eram dominantes quando se decidiu iniciar a MN e prosseguir nas diferentes etapas do seu processo de implantação.

2.3.2 As entrevistas foram conduzidas por estudantes do curso de Mestrado do Programa de Administração de Empresas do Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (Iese), no último mês de seus estudos neste Instituto.

Os estudantes, universitários diplomados, frequentaram cinco cursos sobre política empresarial durante dois anos no Iese. Sua participação na pesquisa foi considerada na avaliação final dessa disciplina.

Cada entrevista foi conduzida por dois estudantes. Após sua realização, eles completavam o plano dos questionários e redigiam um caso de quatro a cinco páginas, relatando sinteticamente o histórico da empresa.

Este material, preparado por uma dupla de estudantes, era discutido individualmente com os autores do projeto da pesquisa e, ainda, em grupos de 10 estudantes, também dirigidos pelos autores do projeto. Para se aprimorar a fidedignidade das informações obtidas através dos questionários antes de seu emprego como material da pesquisa, realizaram-se novas entrevistas, derivadas dos debates anteriormente mencionados.

3. ALGUNS RESULTADOS DA PESQUISA

Antes de se comentar os resultados obtidos, cumpre mencionar alguns pontos relativos ao esquema conceptual, à amostra e à metodologia de pesquisa utilizada, devido à influência que possam ter tido nos resultados.

Primeiramente, é evidente que o tamanho reduzido da amostra e o fato de que todas as empresas estudadas pertenciam a um só país impedem generalizações de qualquer uma das conclusões. As conclusões podem ser tão-somente indicativas de fatos encontrados na amostra; podem, ainda, ajudar o esquema conceptual e orientar pesquisas futuras.

Em segundo lugar, é preciso salientar que as empresas da amostra foram bem sucedidas no processo de MN. Seria conveniente comparar-se estes resultados com os de empresas que, padecendo de graves dificuldades durante sua MN, falharam, ou que, após logram êxito inicial na MN, fracassaram posteriormente.

Em terceiro lugar, é necessário lembrar a dificuldade de se isolar e relatar as causas básicas de decisões estratégicas como as relativas à MN.⁵ Trata-se de variáveis pertencentes a diferentes níveis de abstração na análise;⁶ variáveis relativas ao conhecimento das coisas (inteligência), à vontade dos indivíduos, aos seus valores etc.

O esquema conceptual empregado admite a existência de níveis gerais de abstração (fatores de decisão estratégica a nível econômico, aqueles a nível psicológico e a nível de abstração relativo a quantidades inatas), mas não antecipa procedimentos que evitem erros caso se coloquem algumas relações entre variáveis de diferentes níveis.

Supôs-se que o fenômeno de MN é mais facilmente observado na PME, onde não só é mais evidente como também há em geral somente um administrador de alto escalão. Assim, o procedimento adotado para se evitar erros pretendeu ter um primeiro filtro no método empregado (análise, discussão e comparação de entrevistas sucessivas). Para que houvesse maior certeza quanto à exatidão dos dados e aos julgamentos, cumpriria observar a empresa e seu administrador mais graduado por períodos de tempo mais longos, e não analisar apenas a tomada de decisão durante a MN, mas também outras decisões estratégicas importantes.

Para se relacionar as variáveis de diferentes níveis de abstração e se estabelecer relações entre diversas conclusões, seria imprescindível adotar um esquema conceptual muito mais completo do que o aqui utilizado.

3.1 Etapas no processo de MN

3.1.1 Em nove das empresas analisadas (60%), o processo de multinacionalização não começou até que o administrador mais graduado tivesse conhecimento pessoal do país hospedeiro, estudando *in situ* os mercados locais, os competidores, os fornecedores, os recursos financeiros locais etc., viajando pessoalmente ao país e freqüentemente mais de uma vez. Essas viagens representavam despesas consideráveis para a empresa.

Estes administradores não se valem dos serviços oferecidos por instituições qualificadas para "acelerarem" o conhecimento sobre o país e o processo de MN

(empresas de transferência de tecnologia, instituições de administração pública nos países de origem e destino, empresas de consultoria etc.). Desse modo, evitariam despesas e viagens nem sempre profícuas. Às vezes, o administrador apenas recorre a tais instituições como um expediente extraordinário e de pouca influência na complementação pessoal de dados.

De um lado, o conhecimento pessoal destes homens de PME sobre o país afigura-se ser de difícil substituição. De outro, parece que as instituições mencionadas ou não esclarecem suficientemente os serviços oferecidos e suas vantagens e desvantagens,⁷ ou não prestam serviços de fato necessários à PME.⁸

Pode-se perguntar se isso se deve ao cunho pessoal da administração, também manifesto em outras decisões estratégicas na PME? Ou o fato de que as estratégias, na PME, é apenas encarnada por algumas poucas pessoas? Será que os administradores do alto escalão da PME têm conhecimento de modelos de análise ambiental como aqueles empregados nas grandes empresas?

3.1.2 Em sete empresas (45%), a exportação de produtos foi considerada a principal causa da sua MN. Nas demais (oito empresas) considerou-se mais importante o estabelecimento de operações de produção num país estrangeiro.

Este resultado opõe-se à opinião geralmente aceita de que a MN é inaugurada, em geral, com exportação, ou com a criação de uma empresa comercial num país estrangeiro.⁹

Em face das circunstâncias sócio-políticas do ambiente espanhol no final da década de 70, é natural perguntar-se: até que ponto circunstâncias ambientais exógenas (políticas, trabalhistas, sindicais, conjunturais etc. do país de origem) influenciam o processo de MN da PME? Até que ponto os "modismos", as atitudes e as ações mais freqüentemente comentadas por colegas na PME influenciam a MN?

3.1.3 Em 14 casos (93%), a PME vende no país hospedeiro produtos iguais ou muito semelhantes aos do país originário. Ou seja, o processo de MN nestas PME não leva à diversificação e à edição de novos produtos com vistas a satisfazer necessidades de consumo distintas das já reconhecidas pela PME.¹⁰

3.1.4 Metade das PME que estabeleceram operações de produção em países estrangeiros empregavam a mesma tecnologia aplicada no país de origem.

3.2 Fatores estratégicos de natureza econômica

Os fatores econômicos de decisão estratégica mais freqüentemente apresentados como as principais causas de MN são os seguintes:

3.2.1 Em cinco dos casos estudados (33%), as PME acreditavam serem capazes de obter com rapidez um impulso real principalmente devido à tecnologia de produção e à aceitação do produto, o que lhes propiciaria uma vantagem sobre os demais competidores, e não ao crescimento do mercado.

Entre as cinco empresas mencionadas, o país hospedeiro ofereceu a duas das empresas oportunidades in-

contestáveis para a realização de empreendimentos a curto prazo devido ao mercado potencial maior, às possibilidades de se iniciar operações rapidamente e ao fato de que os competidores não tinham planos de expansão claramente definidos.

Cumprir destacar a pequena percentagem de PME que considerou seus pontos fortes e suas oportunidades como fatores dominantes na MN.¹¹

Será que essas PMEs sabem como fazer diagnósticos no nível econômico? Há neste campo outros fatores de maior influência, tal como a possibilidade de se obter apoio econômico para exportação? Será que preferências pessoais influenciam mais a decisão de MN na PME do que em empresas de grande porte?

3.2.2 Em seis dos casos estudados (40%), as PME não esperavam um crescimento do mercado no país de origem. Aliás, mesmo uma redução do mercado era possível.

As outras nove empresas (60%) acreditavam não ser possível uma redução do mercado, nem ser esse o motivo principal da MN.

3.2.3 Em seis casos (35%), as PME apontaram como o motivo principal de sua MN e da escolha do país hospedeiro seu desejo de saber como as grandes empresas operam em países economicamente mais desenvolvidos.¹²

3.2.4 Uma fraqueza citada como importante por cinco empresas (33%), mas que não impediu o processo de MN, foi a inexistência de uma equipe instruída para o início do processo de MN.

3.2.5 Durante a pesquisa, as PME citaram outros nove fatores de decisão estratégica ao nível econômico, mas nenhum deles foi considerado motivo importante de MN por mais do que duas empresas.

3.3 Situação interna da PME quando de sua MN

Neste ítem compreende-se por "situação interna da PME" aspectos relativos a seu "ciclo de adaptação entre estratégia e estrutura". Ou seja, aspectos relativos aos estágios sucessivos por que a PME geralmente passa para acomodar-se às situações críticas do ambiente e à transferência de responsabilidade de um administrador a outro: período de implementação; período inicial de sucessão; período de desenvolvimento adequado; período de recessão; período de crise estrutural.¹³

3.3.1 Em 11 empresas (73%), a MN começou e terminou durante o "período de implementação".¹⁴

Em 12 dos casos estudados (80%), a estrutura hierárquica das empresas não passou por mudanças importantes durante o processo de MN. A MN é mais facilmente introduzida em PMEs nas quais a autoridade do administrador de cúpula é incontestável: um indivíduo com capacidade e valor humano elevados, sem medo de viajar, com experiência "internacional" e poder legal suficiente na companhia (14 empresas, 93%).

3.3.2 Em apenas duas das empresas (13%), a MN foi realizada durante o "período de crise estrutural".¹⁵

Estudando-se o processo de MN de uma perspectiva diferente, torna-se clara a existência de importantes relações entre as causas de MN e as características pessoais do administrador mais graduado responsável pelo processo, e as possibilidades de adquirir-se poder legal e os estágios pelos quais passa o poder. Ou seja, as relações entre as causas da MN e as possibilidades que o administrador mais graduado da PME tem para "materializar" suas preferências pessoais na estratégia através da aplicação de suas próprias capacidades.

3.4 Fatores de decisão estratégica ao nível de preferências pessoais

Identificaram-se as preferências pessoais mencionadas através da análise das respostas a perguntas como: o que os administradores do alto escalão "desta" PME pessoalmente preferem? Esta preferência é o verdadeiro motivo de suas ações? Será uma de suas preferências mais importantes? Pretendeu-se:

— Estudar se a empresa possuía outras alternativas estratégicas ou não (conforme o fator econômico de decisão estratégica), e se as diferentes alternativas ofereciam resultados econômicos comparáveis aos da MN.

— Analisar o curso de ação preferido pelo administrador mais graduado quando ele se depara com decisões estratégicas anteriores e posteriores à MN.

— Verificar se os custos de ação escolhidos que mais satisfaziam a preferências pessoais representavam para o administrador importantes esforços de trabalho, maiores riscos pessoais e obrigações com outros administradores, que abriam mão de preferências de menor importância para ele.

As preferências pessoais identificadas foram as seguintes:

3.4.1 Obter um aumento contínuo do volume de operações da empresa (73% dos casos estudados).

3.4.2 Associar-se a outras empresas e pessoas, confiáveis e bem informadas a respeito do setor, mantendo, porém, suficiente participação no capital para exercer sua própria influência (60% dos casos estudados).¹⁶

3.4.3 Desenvolver uma empresa líder, com seu próprio "peso específico", mais frequentemente na área de produtos que a empresa já conhece do que na de novos produtos (53% dos casos estudados).

3.4.4 Ser líder na tecnologia de seus produtos (45% dos casos estudados).

3.4.5 Empregar autofinanciamento como um dos principais recursos financeiros (46% dos casos estudados).

3.5 Capacidade dos administradores do alto escalão da PME

Após a discussão dos questionários e dos casos redigidos, com base em uma lista,¹⁷ fez-se a seleção de qua-

lidades inatas de administradores de PME.

É evidente que este tópico está sujeito a grande número de erros, especialmente porque está-se lidando com variáveis ambíguas, que não foram definidas com precisão, e devido ao método adotado. Apesar disso, os resultados foram relacionados a seguir numa tentativa de ajudar a desenvolver e melhorar futuros esquemas de pesquisa.

3.5.1 As qualidades inerentes mais freqüentemente atribuídas a administradores do alto escalão de uma PME (de 40 a 53% dos casos estudados) foram as seguintes:

Imaginação realista, compreendida como a capacidade de imaginar futuras situações viáveis para seu empreendimento (com esta capacidade, o administrador é capaz de “descobrir” o futuro, um futuro realista).

Criatividade, compreendida como a capacidade de imaginar diferentes cursos de ação (a descoberta de coisas distintas das normalmente realizadas na sua empresa).

Iniciativa para implementar novos planos (o administrador “deseja” realizar a oportunidade descoberta).

Autoconfiança (o indivíduo tem certeza de sua capacidade pessoal em lograr a situação descoberta).

As quatro qualidades aqui arroladas (as primeiras duas relativas ao intelecto e as duas seguintes à motivação) não constituem nenhuma descoberta. São os elementos básicos do processo de decisão lógico e, portanto, nada mais natural que serem as capacidades mais relevantes de administradores bem-sucedidos na MN de sua PME. Não obstante, reiteram o fato de que a tomada de decisão lógica é qualidade essencial de um bom administrador de cúpula e a necessidade de se aprofundar seu estudo.

3.5.2 Encontram-se outras qualidades inatas em apenas um pequeno número de companhias examinadas (entre 5 e 20% dos casos estudados). Isto sugere que talvez sejam de identificação mais difícil ou de relevância menor. Ou, ainda, que talvez possam ser incluídas nas quatro já identificadas, embora pertençam a outro nível de abstração.

4. SUGESTÕES DE ALGUMAS POSSÍVEIS RECOMENDAÇÕES PARA A EXPANSÃO DA MN DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

As seguintes sugestões baseiam-se no princípio de que a MN é conveniente para a PME, para o país de origem e para o país hospedeiro, mas esse princípio nem sempre é necessariamente correto.¹⁸

Considerou-se no presente projeto de pesquisa que o êxito do processo de MN de uma PME não parece ser tão difícil quanto se costuma pensar. Assim, vale a pena a tentativa de descobrir-se como ajudar operacional-

mente a PME a adquirir trunfos adequados para o êxito de sua MN.

4.1 O principal ponto forte parece ser a qualidade gerencial do administrador mais graduado.

Compreende-se por qualidade gerencial o conhecimento do administrador tanto do ambiente quanto de aspectos “concretos” de sua empresa; suas qualidades inatas: imaginação realista, criatividade, iniciativa e auto-confiança. Ainda, a qualidade de ser motivado por preferências pessoais orientadas no sentido da MN, como a preferência por um crescimento contínuo de sua companhia, o desejo e o consentimento por uma possível sociedade em participação com outras empresas e a intenção de desenvolver uma empresa-líder. Enfim, uma qualidade administrativa tal que a força motivacional destas preferências não chegue a prejudicar o diagnóstico do administrador ao nível econômico.

4.2 As PME são geralmente mais sujeitas a crises estruturais e de poder legal, e a erros advindos da opção estratégica e de sua implementação. Portanto, para o sucesso da MN, é importantíssimo que apenas uma pessoa tenha autoridade incontestável na PME.

4.3 Para ser bem-sucedida, uma PME deve contar com produtos e tecnologia melhores que os de seus futuros competidores no país hospedeiro. Esta situação não se refere a tecnologias geralmente consideradas muito ou extremamente avançadas, mas àquelas menos desenvolvidas e atinentes ao produto específico de cada PME.

É lógico que a colaboração deve ser feita de modo que a PME aprimore sua tecnologia de produção para que contribua de certa maneira para sua MN. Uma vez que a PME raramente aprimora sua tecnologia através de sua MN, convém fazer-se inicialmente uma tarefa de “semeadura” no país de origem para produzir-se uma “colheita” para futuras multinacionalizações.

4.4 Freqüentemente, a PME requer estratégias que produzam rapidamente resultados positivos; portanto, não é surpreendente que algumas empresas iniciem o processo de MN quando se deparam com dificuldades no mercado doméstico.

Esta não parece ser a situação mais adequada para a MN, porque a pressão, afora seu valor como um incentivo positivo de ação, dificulta a descoberta de oportunidades corretas (o que aumenta os riscos de erros); dificulta a mudança de produtos adequados às necessidades do país hospedeiro ou a introdução de novos produtos; e cria obstáculos na formação de empregados etc.

A pesquisa concluiu que um número significativo de PME encetou sua MN devido não a dificuldades no mercado do país de origem, mas porque queria realizar objetivos a longo prazo, para aprender a competir com importantes companhias em países com desenvolvimento econômico mais elevado¹⁹

Oposição à MN de PME deste segundo tipo pode significar que, com o tempo, uma parcela importante de companhias multinacionais do país de origem funcione em países menos desenvolvidos, com os riscos políticos, sociais e econômicos que lhes são peculiares, o

que levará a dificuldades generalizadas no país de origem.

O incentivo à MN do segundo tipo de companhias aumentará a capacitação de competitividade a longo prazo do país de origem e a habilidade das PME em operar em diferentes ambientes e em se adaptar às circunstâncias do momento.

4.5 Ao desejar-se auxiliar a PME, deve-se lembrar que nem toda empresa foi multinacionalizada para colocar seu possível excesso de produção através da exportação.

A investigação deixou claro que um número importante de PME introduziu a MN também com o objetivo de lograr operações estáveis de produção no país hospedeiro. Parece conveniente que cada tipo de MN seja apoiado pelas medidas mais adequadas (para exportação, produção etc.), sabendo descobri-las e como aplicá-las.

4.6 Finalmente, enfatizamos novamente que as instituições interessadas em MN devem-se esforçar para realizar seu objetivo, oferecendo serviços que os administradores do alto escalão de PME necessitam de fato e que são freqüentemente realizadas através de viagens pessoais.²⁰

* Texto traduzido do original em inglês por Vera Cecília Machline.

¹ Destacam-se entre os trabalhos relacionados com o conteúdo do presente esforço de pesquisa e que lograram ampla difusão; Aharoni, Y. *The foreign investment decision process*. Boston, Harvard University Press, 1966; Hymer, H. Stephen. *The international operations of national firms; a study of direct investments*. Tese de doutoramento. Cambridge, Mass., Massachusetts Institute of Technology, 1960; Johanson, J. *The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign marketing commitments*. Tese de doutoramento. Upsala, Universidade de Upsala, 1976; Nueno, P. *Reason for investment in manufacturing facilities. U.S. versus non-U.S. multinational companies*. Barcelona, Iese, 1979. (Monografia de pesquisa, 8); Nueno, P. et alii. *Las inversiones espa 8b-olas en el extrajero* Pamplona, Eunsa, 1981; Stoubaugh, R. *The product life cycle. U.S. exports and international investments*. Tese de doutoramento. Boston, Harvard Business School, 1968; Vernon, Raymond. *The product life cycles and international trade*. Louis T. Well, ed., Boston, Harvard University Press, 1972.

Uma síntese dos estudos realizados sobre o processo de multinacionalização pode ser encontrada em Marques Filho, H. *El proceso de multinacionalización de las empresas espa 8b-olas. Origen, concreción y peculiaridades*. Tese de doutoramento. Barcelona, Iese, 1981.

² A influência deste segundo tipo de fatores é comentado em Schendel, D. & Hofer, C., ed., *Strategic management*. Boston, Little Brown, 1979, sob o título *The goal formulation*, distinguindo-o de *Strategy Formulation* (p. 14-07).

³ Para maiores detalhes, ver Gallo, M.A. *Social responsibilities of the corporation*. Iese, 1982, documento apresentado no workshop so-

bre estratégia societária (European Institute for Advanced Studies in Management. Bruxelas, jun. 1982).

⁴ O modelo seguido para o estudo das capacidades de administradores do alto escalão em empreendimentos é o proposto por Valero, S.A., na nota técnica DGN-133 Capacidade del político de empresa, Barcelona, Iese, 1973.

Este modelo identifica três tipos de capacidades: conhecimento, atitudes e qualidades inatas. As qualidades inatas, por seu turno, classificam-se em: impulso de agir sobre incerteza, criatividade, imaginação realística, autoconfiança, iniciativa para empreender negócios, capacidade de responder ao inesperado, qualidade pessoal significativa, capacidade de ganhar a confiança de outros.

⁵ Sobre as características de uma decisão estratégica, ver Shirley, Robert C. Limiting the scope of strategy: a decision based approach. *The Academy of Management Review*, Apr. 1982.

⁶ Ver Mitroff, Ian & Mason, Richar O. "Business policy and metaphysics: some philosophical considerations. *The Academy of Management Review*, July 1982.

⁷ Na amostra estudada, o total dos gastos realizados com "aprendizagem" (viagens, hospedagem etc.) ultrapassou significativamente os honorários que pagariam para tais instituições caso recorressem a elas.

⁸ Nueno e outros (*Las inversiones espa 8b-olas en el extranjero*), num estudo com uma amostra de 26 empresas em 1978, descobriram que mais de 50% delas revelaram falta de informação sobre o país hospedeiro (p.171).

⁹ Quando estudou os objetivos das companhias entrevistadas, Nueno verificou que a maioria das empresas considerou exportação como o primeiro motivo numa lista de 16 (op. cit. p. 163-4). O autor afirma que, se a tendência da companhia líder é exportar para lograr resultados fáceis e com menores riscos do que se tivesse investido diretamente no país estrangeiro, no caso de PME esta tendência não está clara.

¹⁰ Ramón Vila *Decisiones de tecnología propia: el caso de la industria farmacéutica espa 8b-ola. Tese de doutoramento*. Barcelona, Iese, 1977), trabalhando com uma amostra de 10 laboratórios, entre os quais cinco tinham um volume de operações semelhantes ao das companhias estudadas na presente pesquisa, descobriu que, em 50% dos casos, a diversidade geográfica estimula o estudo de novos tipos de produtos (p. 185).

¹¹ Nueno verificou que 34% das companhias mencionadas "valem-se de sua superioridade tecnológica com arma para entrar" (p. 167) e colocam tal superioridade em quarto lugar entre os motivos apontados pelas próprias empresas para seus investimentos no exterior (op. cit. p. 163).

¹² Este resultado está em conformidade com a afirmação de Seer Hirs (*Location of industry and international competitiveness*. Oxford, The Clarendon Press, 1967) de que parte dos investimentos no exterior é realizada com o intuito de aprender a lidar com clientes exigentes. Nueno verificou que este seria o sexto motivo, na ordem de importância dada por companhias, para investimentos no exterior.

¹³ O "ciclo de adaptação entre estratégia e estrutura" na PME é descrito por Gallo, M.A. & Lacueva, F. *The structural crisis in family enterprises in different countries*. Barcelona, Iese, 1981. p. 2-4 (Monografia de Pesquisa, 69)

¹⁴ "O período em que um estabelecimento estragégico, claro e adequado existe. Um estabelecimento realizado pelos fundadores, que continuam a readequá-lo continuamente." "Neste período a estrutura para a estratégia é elaborada pelos fundadores,, que ocupam cargos de responsabilidade fundamental, o controle e uma grande parte da informação" (Gallo, M.A. & Lacueva, F. op. cit.).

¹⁵ "O período durante o qual há uma luta pelo poder para dirigir a companhia entre os que têm poder legal" (Gallo, M.A. & Lacueva, F. op. cit.).

16 Nueno verificou que, em 72% dos investimentos diretos no exterior, a PME espanhola detinha a maioria da participação no capital (op. cit. p. 167).

17 Ver nota 4.

18 Nueno desenvolveu um esquema para avaliar a conveniência do país de origem em investir diretamente no exterior, tomando como critérios básicos a melhora do balanço de pagamentos e a criação de empregos. Conforme o resultado de seu estudo, ele acredita que este ti-

po de investimento melhora ambos os pontos, utilizando menos recursos do que no caso em que o investimento foi feito no país de origem (op. cit. p. 175-181).

19 "A PME espanhola vai à Europa para aprender e à América Latina para produzir" (Nueno p. et alii. p. 98).

20 Nueno verificou que 58% das companhias na amostra estudada não haviam recorrido à ajuda governamental.

OS PAIS DA ADMINISTRAÇÃO AQUI REUNIDOS



4.^a edição

Taylor & Fayol, de Benedicto Silva

A melhor Introdução à Teoria Geral da Administração

Nas livrarias da FGV:

Rio — Praia de Botafogo, 188

Av. Presidente Wilson, 228-A

São Paulo — Av. Nove de Julho, 2029

Brasília — CLS 104, Bloco A, loja 37

Ou pelo Reembolso Postal

À FGV/Editora — Divisão de Vendas

Caixa Postal 9052

20.000 — Rio de Janeiro — RJ