

NOTAS SOBRE A PERSPECTIVA DA GESTÃO E DO TRABALHO NO CENÁRIO GLOBALIZADO.

Arnaldo José França Mazzei Nogueira – Professor Titular da FEA-PUC/SP; Professor Doutor da FEA-USP

Resumo

Este artigo apresenta notas críticas sobre o pensamento da gestão para enfrentar o cenário globalizado principalmente no que diz respeito à omissão em relação aos aspectos sociais e do trabalho. A internacionalização das empresas é orientada basicamente pelo paradigma econômico e depende de ajustes organizacionais que criam um processo de reestruturação flexível. As consequências da reestruturação flexível para o mundo do trabalho podem ser desde o aumento do desemprego até a precarização das condições e das relações de trabalho.

Palavras-chave: trabalho, gestão, globalização.

Abstract

This paper shows critical notes about the management thinking in internationalization processes. The problem is the omission about social and labor aspects. The firms internationalization are managed based on the economic paradigm and depend on flexible process of reorganization. The consequences can be unemployment and deterioration of the labor relations and conditions.

Keywords : labor, management, globalization.

A Questão

No campo das ciências sociais aplicadas, em particular na perspectiva da gestão, o tema da internacionalização exige habilidade no trato dos seguintes eixos: complexidade, incerteza e risco; pensamento sistêmico e estratégico para lidar com processos marcados por paradoxos e contradições entre comportamentos favoráveis e desfavoráveis à internacionalização, globalização ou mundialização.

A gestão em sentido amplo envolve tanto a gestão pública e privada, empresarial e organizacional, como a gestão de recursos materiais, de pessoas e das relações de trabalho. Assim, a abordagem da gestão para lidar com o campo de forças internacionais exige perspectiva multidisciplinar para lidar ao mesmo tempo com os fenômenos técnicos (econômicos e administrativos), sociais e contextuais.

A tensão entre a perspectiva social e a perspectiva da gestão reside não apenas em um conflito econômico distributivo entre salários, preços e lucros, mas, sobretudo, em um conflito de natureza social. No sentido do peso relativo determinado para a dimensão social dos valores, estrutura social dos grupos de trabalho, dos aspectos subjetivos e comportamentais, enfim do valor do ser que trabalha, comparativamente aos aspectos técnicos, administrativos e econômico-financeiros. Essa tensão entre a dimensão social e a dimensão técnico-administrativa e econômica que está na base de toda a formação do discurso e da prática da gestão é transferida para os processos de internacionalização dos negócios e das empresas.

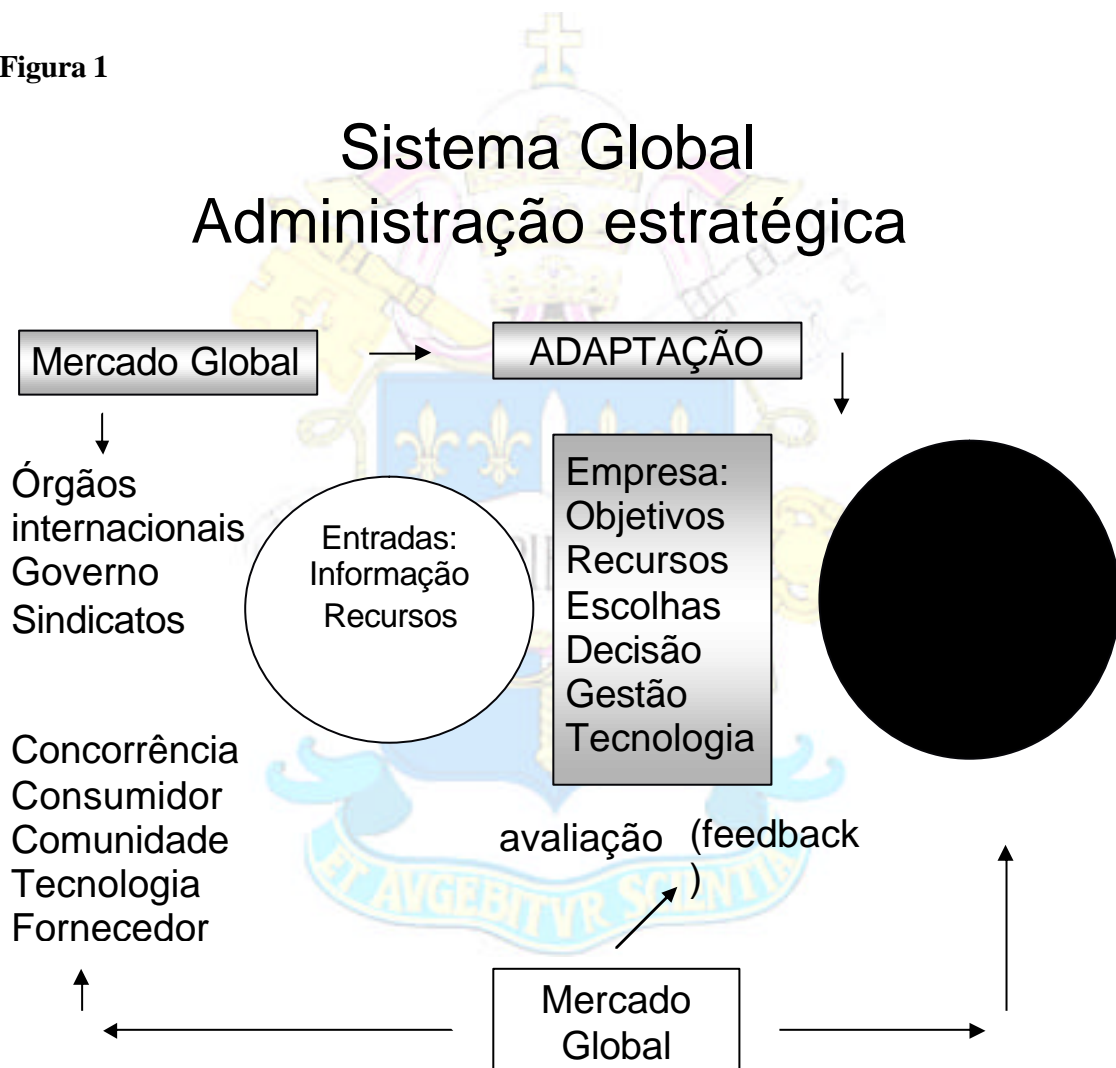
As Teorias Administrativas e a Globalização

As teorias administrativas foram ao longo do tempo reunindo maiores condições para o trato com a questão global que exige resgatar abordagens que lidam com a complexidade, a incerteza e o conflito próprios dos sistemas modernos. A abordagem sistêmica, a abordagem sócio-técnica, a teoria contingencial e a administração estratégica representam referências clássicas que prepararam o terreno para lidar com maior complexidade dos mercados e das empresas cada vez mais inter-relacionados. Os manuais de teoria geral da administração como Maximiano (2004) e Motta (2004) podem ser consultados para perceber a evolução do pensamento administrativo nesse sentido.

Assim, a noção de sistema aberto conforme figura abaixo, exemplifica as variáveis no setor de entrada, o processamento das empresas e o setor de saídas no contexto do mercado global que exige novas adaptações e uma administração estratégica. Além disso, é preciso considerar a variação da tecnologia entre os padrões automatizados e não automatizados e mesmo a variação do contexto entre a estabilidade e a instabilidade

para perceber os modos de gestão que variam entre os sistemas autocráticos e participativos, centralizados e descentralizados.

Figura 1



Fonte: elaborada pelo autor.

A administração estratégica contribui para criar parâmetros de gestão de modo a possibilitar ao gestor a articulação desses fatores complexos no sentido da ação empresarial e gerencial de acordo com a situação. Cito duas contribuições que tem tratado de forma avançada o problema estratégico do ponto de vista da gestão. Yip argumenta que globalizar ou não e como globalizar tem se tornado duas das mais calorosas questões estratégicas para os gerentes em todo o mundo. Em resumo, o arcabouço para se pensar sobre as questões da globalização passa pela habilidade da organização em implementar uma estratégia global através da avaliação dos seguintes pontos: da Posição e Recursos dos Negócios e da Empresa Matriz, dos Impulsores de Globalização de Setores, do Cenário Adequado para Alavancas de Estratégia Global e dos Benefícios e Custos da Estratégia Global. (Ver detalhes do artigo em Yip, p. 346-354, In Mintzberg, 2001). A contribuição de Bartlett e Ghoshal parte da ideia de que mudanças recentes no ambiente operacional internacional tem forçado as empresas a otimizar a eficiência, a reação e o aprendizado simultaneamente em suas operações mundiais que implica uma reorientação estratégica total e uma mudança radical na capacidade organizacional. De capacidades unidimensionais para multidimensionais; evitando simplificações nesse processo; da simetria para a diferenciação; da dependência para independência; do controle para a coordenação e cooptação. Tudo isso para manter um equilíbrio dinâmico de acordo com as exigências ambientais e as características em evolução do setor de atuação (p. 354-360, In Mintzberg op. cit.).

A escola sócio-técnica diferentemente da escola estratégica procurou trazer maior equilíbrio entre as dimensões sociais e as demandas técnicas em contextos complexos. As experiências de organização do trabalho com participação dos grupos sociais é bastante interessante e marcou determinadas culturas organizacionais principalmente na Europa. Além disso, não custa lembrar do modelo sueco de gestão, conhecido, como *volvismo*, que de acordo com a bibliografia era um modo mais avançado, mais inteligente, humano e social de ordenar o trabalho, comparativamente ao *fordismo* e *toyotismo*.

Tanto a perspectiva da experimentação social, oriunda da escola de Tavistok, como, o *volvismo* não vingaram e não foram capazes de enfrentar por si a avalanche do capitalismo competitivo em sua forma globalizada. Nesse contexto, outras modalidades

européias com maior intervenção e regulação social e política tendem a perder terreno e dificilmente serão mantidas no futuro.

Já o toyotismo, parece ter se firmado como alternativa de organização do trabalho na indústria e nos serviços porque do ponto de vista dos negócios empresariais articula economicidade, qualidade e flexibilidade nos processos de trabalho, absolutamente necessários para o salto internacionalizante.

Uma vasta literatura tem tratado da gestão voltada para os cenários globalizados. Indicamos alguns textos e autores como referências para a discussão.

Peter Drucker, falecido recentemente, teve *insights* interessantes ao pensar os paradigmas da gestão para enfrentar os desafios em tempos de grandes mudanças. Os temas tratados em torno de noções como o pós-capitalismo e as novas realidades que articulam mudanças globais com a sociedade instruída ou do conhecimento acabou por levantar os principais desafios gerenciais para o século XXI. A grande lacuna do pensamento de Drucker sobre a sociedade do conhecimento ou sociedade instruída estava exatamente no descarte dos setores sociais do trabalho tradicional e industrial que não acompanhariam os setores de tecnologia e conhecimento cujo agente central é o trabalhador do conhecimento.

Chama atenção, a preocupação de Drucker com a pergunta sobre qual a base das estratégias das empresas no estabelecimento dos seus negócios, objetivos, resultados, clientes e valores neste período de mudança rápida e total incerteza? Os desafios lançados passavam pelo exame do declínio da natalidade, da mudança na distribuição de renda devido à emergência de setores não tradicionais e não tipicamente empresariais na economia, dos critérios de desempenho na relação entre interesses de acionistas e colaboradores internos, principalmente os trabalhadores do conhecimento, do padrão de competitividade global em relação ao comportamento nacional dos países e do abismo entre a economia e a política. Enfim, segundo Drucker, se as organizações ou as empresas não levarem em consideração essas novas realidades não terão estratégias. Sem estratégias não estarão preparadas para os desafios futuros. Nesse contexto, a visão sobre o trabalho introduzida por Drucker resume-se em verificar a produtividade do trabalhador do conhecimento e desenvolver a noção do auto-gerenciamento ou gerenciar a si mesmo,

que mostra bem a solução individualizante para o sucesso no mercado de trabalho voltada para um grupo evidentemente minoritário de pessoas (Cf Drucker, 1999).

Prahalad, em entrevista a revista HSM (1997) apresentou sua visão sobre as novas estratégias de negócios para dar conta da competitividade introduzindo a noção de competência essencial. Segundo ele, empresas japonesas como Toyota, Cannon e NEC, obtiveram vantagens competitivas porque combinaram a intenção estratégica com suas competências essenciais que significa mobilizar os recursos humanos em torno do que fazem melhor em produtos e serviços. Entendemos que o conceito de competência essencial conforme Prahalad nomeia “ativo invisível” da empresa depende fundamentalmente das pessoas que são as portadoras dos conhecimentos essenciais que podem ser transformados em processos, sistemas e produtos com diferencial competitivo e retorno financeiro. Nenhum problema quanto ao mérito às competências das pessoas na gestão, mas, o que fazer com os incompetentes que são a grande maioria em torno da organização corporativa.

As Novas Formas de Gerenciar

As tendências dominantes do pensamento do *management* acompanham e alimentam o debate sobre as características contemporâneas do capitalismo, assim como a todo o momento retrata as novas formas de gerenciar que algumas empresas dinâmicas estão adotando através da opinião dos consultores ou professores ligados a rede de interesses corporativos. Ver por exemplo o artigo “Novas formas de gerenciar” de Bartlett e Ghoshal, bem como, o debate sobre o desenho da organização e da empresa no futuro conforme “A empresa do ano 2020” e o papel do fator tecnológico nesse processo (Consultar HSM, 1997).

Todo esse esforço é orientado pela idéia de como competir e encontrar a melhor forma de administrar a concorrência. As propostas da *aliança estratégica e tecnológica*, e, também, o modismo que envolveu a discussão do método chamado *benchmarking*, são exemplos de maneiras e métodos de gestão que as empresas estão enfrentando na era da concorrência global.

Para dentro das organizações, a ordem desde os 80 e os 90, era fazer a reengenharia que aos poucos foi sendo objeto de polêmica e substituída pela noção mais sofisticada de reestruturação organizacional ou destruição criativa, nome pomposo do *downsizing*, prática denunciada pelos vídeos provocativos de Michael Moore (desde “Roger e eu” e “The Big One”). Na verdade, o downsizing (redução do tamanho) combinado com o outsourcing (terceirização) acompanha todos os processos de reestruturação orientados pela competitividade no mercado. O talento e a competência em lidar com esses processos tanto pelos gestores como pelas empresas é base das novas qualificações exigidas no mercado. A idéia é desencadear uma “destruição criativa” cuja modelagem é produzida em livros e artigos no campo da gestão. Em outro texto discute-se essa questão através da noção de reestruturação flexível (Cf. Nogueira, 2007)

Kaplan e Norton (1997) estão em moda no gerenciamento das empresas em geral e no Brasil com a ferramenta do *balanced scorecard*. Essa ferramenta é proposta para a avaliação do desempenho dos negócios e das organizações no contexto da tecnologia da informação e da alta competitividade global. Sua finalidade é criar um sistema de medição complexo de alinhamento entre as variáveis qualitativas e as variáveis quantitativas para detectar quem é quem na agregação de valor ao negócio.

Com nos diz, Prado (2005), Kaplan e Norton querem encontrar medidas em um mundo desmedido e com isso acabam produzindo um novo modo de dominação que subordina o trabalhador, agora como colaborador e solucionador de problemas, ao resultado financeiro desejado pela empresa balanceada.

Impactos da internacionalização no emprego e no trabalho

Os casos paradigmáticos de empresas inovadoras para o pensamento do *management* quase sem exceção passaram por fortes reestruturações internas e globais em busca de maior competitividade e também com alto custo social. Casos como o da IBM, Renault, Xerox, 3M, Dow Química, Ford, GM, empresas do setor de mídia e telecomunicações, o sistema bancário e financeiro, entre muitos outros podem ser mencionados. Por detrás das reestruturações sem exceção ocorre a redução dos postos de

trabalho. Recentemente um gestor brasileiro a frente do grupo Renault/Nissan foi destaque internacional porque dirigiu e conduziu com muito sucesso a reestruturação do conglomerado global franco-asiático global.

Assim, quando se verifica sob a ótica crítica ou das relações de trabalho, o discurso e a prática da gestão que defendem a competitividade em contextos globalizados, não há nada que se salve efetivamente para a dimensão social do trabalho. Há uma sobrevalorização da esfera do trabalho como “fator”, “coisa” ou “recurso” ou “ativo invisível” em relação à esfera propriamente social do trabalho. Vejamos outras ponderações.

Smith (1996) ao fazer um balanço da globalização, regionalização e emprego impulsionado principalmente pelos agentes empresariais que tomam as decisões de comércio e investimento discute várias relações importantes.

A primeira relação é estabelecida entre a integração econômica com a formação dos blocos entre países e regiões que produz na prática e na ideologia um mundo sem fronteiras combinado com a flexibilização da produção. Isto implica em uma relação perversa que desloca processos de produção do Primeiro Mundo para fora em busca de trabalho intensivo e de baixo custo e de baixa qualificação. O único obstáculo a esse movimento depende dos processos de integração orientados por políticas públicas nacionais e diversos modos de pressão social e do trabalho nesse sentido.

A segunda relação complexa analisada por Smith é entre vantagens comparativas, competitivas, e a questão do emprego. Muito mais importante para um país é ter vantagem competitiva que segundo Porter, articula produtividade e inovação. A vantagem comparativa articula fundamentalmente eficiência e baixo custo. Certamente, a vantagem competitiva puxa a qualificação do emprego e tende a elevar a renda e o bem estar social que são variáveis qualitativas importantíssimas na avaliação do crescimento econômico e empresarial e do próprio emprego. Ao mesmo tempo, coloca o problema da precariedade do emprego em deslocamentos que tem em vista vantagens apenas de comércio e de mercado.

A terceira relação complexa discutida é entre globalização, a empresa competitiva e o emprego. Segundo Smith, a nova competição acarretou mudanças na organização das

grandes empresas com a diminuição do seu tamanho, com drástica redução de custos e de postos de trabalho (downsizing), com a formação de redes e subcontratações de serviços e fornecedores. O resultado foi um deslocamento de atividades de baixa qualificação para regiões de baixos salários e manutenção da alta qualificação nas matrizes e nas regiões de altos salários.

Smith aproveita a abordagem de Reich em *“The work of nations”*, para sugerir, segundo minha interpretação, que os países de altos salários enfatizam e procuram manter os analistas simbólicos e tendem a importar mão de obra para as operações desqualificadas ou exportar essas operações para regiões de baixos salários.

A construção da vantagem competitiva no contexto da globalização depende da montagem articulada de uma rede que ultrapassa os rivais e competidores reais e potenciais em um dado setor, em termos de condições de fatores, condições de demanda, indústrias de apoio e estratégias. Isto implica em criar domínios nas matrizes ou no centro de poder que não são reproduzidos com a internacionalização dos negócios.

A síntese parece ser aquilo que Smith entende da contribuição de Bennett Harrison, expressa pela idéia de concentração sem centralização – que mantém uma organização no centro de controle através da inteligência e da estratégica e na periferia, o restante dos parceiros e colaboradores cumprindo as tarefas definidas acima. Entendemos que se trata de uma nova forma mais complexa do velho esquema de divisão internacional do trabalho que separa o planejamento inteligente da execução do trabalho.

Essa característica estrutural do movimento global torna complexa a questão da distribuição e equidade. Produz nas periferias uma combinação de baixos salários com possibilidades nem sempre qualificadoras. Ainda que, através da competição exportada e das parcerias com empresas locais há possibilidades de aprendizagem, pesquisa e desenvolvimento. Faz parte do jogo da competição. Como nos afirma Smith, a competição nas periferias por empregos mais qualificados dentro das redes globais é uma possibilidade concreta. E ainda, a queda da renda nos países centrais já é também uma realidade.

Em suma, as questões que o movimento econômico e da gestão não enxergam não significa que não existam. É mais do que necessário um debate sério sobre a questão social e do trabalho no movimento de internacionalização.

Há muitos outros autores, mas o que se deseja afirmar aqui é que a perspectiva da gestão tem contribuições importantes para lidar com a questão do cenário globalizado e da preparação das empresas para atuar globalmente. No entanto, não há qualquer cuidado especial com a questão social, do trabalho e das relações de trabalho. A força de trabalho ora é tratada apenas como coisa ou objeto, que pode sofrer a destruição criativa ou o que é evidentemente melhor, portadora de competências e conhecimentos úteis enquanto agregadoras de valor para o negócio. E o desenvolvimento do negócio, se hoje depende da variável conhecimento, o essencial da gestão de pessoas, por exemplo, é como tornar o trabalhador do conhecimento produtivo para o capital. É uma troca de interesses entre trabalhador de alta complexidade e capital global parecido com o modo ganha-ganha dos processos de negociação.

Nesse contexto, questões importantes são lançadas com impacto evidente na qualificação do trabalho. É o caso dos temas que abordam a aprendizagem organizacional, as competências diferenciais e inovadoras, conforme é mostrado por Fleury e Fleury, que inevitavelmente consideram as experiências das pessoas dentro e fora do local de trabalho como extremamente relevantes para lidar com os novos desafios organizacionais e gerenciais. Contudo, essa nova perspectiva humanista não compensa os problemas sociais e coletivos do trabalho.

A perspectiva da gestão empurra o problema do trabalho para a individualização favorecida pelas novas tecnologias da informação e com isso fragmenta o trabalho e fragmenta a sociedade e no que tange as relações de trabalho, promovem uma degradação generalizada trazendo insegurança e precariedade para o mundo do trabalho, cujo fenômeno foi apontado por Beck como um processo de *brasilianização* das condições gerais de trabalho (Cf. Castells e Beck, apud Rodrigues, 2002).

Em outra dimensão que apenas vamos indicar, voltada para a questão do Estado e dos governos é extremamente relevante e controverso o debate iniciado sobre a reinvenção do governo trazido por Osborne e Gaebler que representou um marco em

termos de orientação sobre a reestruturação dos Estados nacionais e da gestão pública para a busca da qualidade, da redução do Estado, da privatização, descentralização nos termos que o mercado e a competitividade globais impulsionados pelas empresas privadas transnacionais entendem muito bem. Ainda que, essa perspectiva seja mais interessante que a pura defesa do Estado mínimo e do mercado máximo, que desde o chamado Consenso de Washington fundamenta as ações dos órgãos internacionais de financiamento e regulação das regras competitivas de mercado, uma ou outra perspectiva, faz parte do mesmo movimento que o discurso crítico entende por globalização.

Apesar da perda do poder de regulação do Estado, é privilegiadamente no espaço político e governamental ou na esfera superestrutural das relações sociais entre grupos e classes, que a questão da internacionalização pode encontrar suporte e apoio ou obstáculos e limites com capacidade de propor políticas públicas civilizadoras da internacionalização e das relações sociais de trabalho. Ou seja, a instância do Estado nacional apesar da perda de autonomia plena no trato das questões internacionais, exerce papel relevante na configuração das condições gerais para o movimento global das empresas e do comércio internacional. É o que se observa no caso brasileiro em torno da comemoração dos indicadores recordes de exportação na da balança comercial dos últimos anos.

O Caso Brasileiro

No universo particular das empresas que atuam no Brasil é preciso separar e classificar de acordo principalmente com o setor e com a composição do capital, estrangeiro e nacional, para uma análise mais depurada da questão.

As empresas multinacionais que atuam no Brasil têm larga experiência no campo internacional mesmo porque a atuação fora do seu país de origem faz parte de sua estratégia exportadora. Ou seja, utilizar os países em desenvolvimento como plataformas de exportação a custos menores, a começar pelos custos da força de trabalho, benefícios públicos e tributários. Mas não é só isto. Hoje em dia, os interesses se ampliaram em torno da competição dentro do país criando uma rede de operações muito mais complexa

entre serviços, conhecimento, marketing, negócios financeiros e negócios sociais. De um outro lado, são essas empresas que tendem a pagar salários diretos e indiretos acima da média de mercado e tendem a desenvolver políticas de relações de trabalho e de recursos humanos civilizadas comparativamente a outros casos, mas não necessariamente são as que mais empregam a força de trabalho.

As grandes empresas nacionais representam um importante foco de análise porque em tese desenvolveriam maior capacidade de atuação internacional, e em alguns segmentos podem ocupar posição de relevância e fortalecer a posição do país nesse campo. No entanto, no universo das empresas brasileiras genuinamente nacionais são poucas as que estão atuando e participando ativamente em negócios internacionais, segundo uma breve observação da bibliografia que trata do assunto. Para essas mais afastadas da relação internacional de negócios há uma tendência em empregar mais força de trabalho, porém, dentro de padrões restritos em termos de condições e qualificação do trabalho.

Cabe, nesse aspecto, registrar que no setor do agronegócio, as empresas do setor agrícola, agropecuário e agroindustrial em geral têm papel relevante na pauta de exportação, mas, não são conhecidas por qualquer padrão diferenciado e ou avançado de relações de trabalho.

As pequenas e médias empresas brasileiras (PMEs) podem ocupar papel importante no campo internacional devido a possuir teoricamente maior flexibilidade e agilidade na decisão e na inovação. Alguns indicadores apontam uma tendência crescente na participação das PMEs na pauta de exportação o que deve implicar em expansão e em decorrência melhorias do padrão de relações de trabalho.

Os demais setores ligados ao comércio e serviços que não tinham muita tradição em constituir os negócios internacionais, agora estão ingressando neste âmbito com maior intensidade. É fato que esse movimento é verificado em maior grau de fora para dentro, como se tem observado a expansão de grandes empresas de serviços na economia brasileira, desde bancos, telecomunicações, comércio, supermercados, lojas de departamento, varejo entre outros serviços. Fenômeno este, que é preciso observar com cuidado porque geralmente os setores do terciário procuram o setor externo *offshore* para

obter vantagens competitivas no negócio global através da mera redução de custos com a força de trabalho. Ou seja, a internacionalização de serviços de dentro para fora pode ampliar negócios no Brasil, mas, em padrões mais atrasados de relações de trabalho comparativamente ao setor industrial.

O movimento dos negócios internacionais das empresas que na matriz estratégica implica desenvolvimento e inovação, bem como, em maior qualificação das empresas, contraditoriamente não produz necessariamente melhorias no padrão de relações de trabalho. Logo, a idéia é chamar à atenção para que as estratégias internacionais ou a internacionalização das empresas brasileiras apresentem contrapartidas favoráveis em temas sociais, trabalhistas e sindicais.

Importante estudo sobre o assunto foi publicado por Lacerda, 2004 que argumenta

“Essas transformações não se restringiram ao âmbito financeiro. Associado a essa mudança, observou-se um desenvolvimento sem precedentes do fluxo de investimentos diretos estrangeiros (IDE) e de comércio internacional, para citar dois aspectos evidentes. A chamada globalização da economia passou a ser determinada não apenas pelo significativo crescimento dos fluxos financeiros, mas também por um processo de reestruturação produtiva, decorrente da internacionalização das empresas, da ampliação do comércio internacional e do papel das inovações na geração de riqueza. A combinação desses fatores tem acirrado a competitividade nos mercados.” (p. 10)

O estudo de Lacerda mostra que o Brasil entre os países em desenvolvimento ocupa posição entre segundo e terceiro lugar como um dos principais receptores de investimento direto estrangeiro e o 11º lugar no mundo (Cf. Lacerda, p. 30). Além disso, é o segundo colocado depois da China em estoque de investimento direto estrangeiro absorvido pelos principais países em desenvolvimento (idem, p. 47). A participação de empresas transnacionais nas exportações e importações brasileiras e no comércio intra-firmas é também bastante relevante (idem, p. 95-100)

Um dado bastante recente sobre as exportações brasileiras mostra que as vendas externas atingiram de janeiro de 2005 a 2006, a cifra de U\$ 120 bilhões, sendo que as categorias de produtos manufaturados e semi manufaturados têm contribuído com quase 70% e dos produtos básicos e primários estão abaixo dos 30% (Fonte: Ministério do Desenvolvimento, apud Folha de S. Paulo, de 02/02/2006).

Com isto, o Brasil está cada vez mais inserido nos processos de internacionalização, tanto, no aspecto do Investimento Externo Direto (IED), quanto, no intercâmbio comercial de mercadorias.

Considerações Finais

O estudo da gestão internacional é cada vez mais necessário para entender os rumos atuais e os problemas futuros da internacionalização no Brasil. Alguns autores brasileiros têm discutido e expressado o debate sobre a internacionalização de forma bastante interessante. (Cf. Hemais, 2004 vol. 1 e 2; Tanure e Duarte, 2006; Silber, Lima & Vasconcellos, 2006; Almeida, 2007; Fleury & Fleury, 2007). No entanto, o que se nota é a mesma omissão com raras exceções, das consequências sociais, coletivas e laborais do processo de internacionalização.

Referência

ALMEIDA, André (org.) *Internacionalização de empresas brasileiras. Perspectivas e Riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BARTLETT e GHOSHAL. Administrando além-fronteiras: novas respostas organizacionais. In: *Mintzberg & Quinn* (2001).

DRUCKER, P. *Desafio gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira / Thomsom, 2001.

FLEURY & FLEURY. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A. & FLEURY, MTL. *Internacionalização e países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

HSM, Revista de Management. São Paulo: março/abril de 1997. (Dossiê: A empresa em 2020. Vários autores citados: Prahalad, Bartlett & Ghoshal, Senge, Bronfman, Goldstein, Manzi e Morton).

HEMAIS, Carlos (org.). *O desafio dos mercados externos. Teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: MAUAD, 2004.

KAPLAN & NORTON. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

LACERDA, A. C. *Globalização e investimento estrangeiro no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAXIMIANO, A.A. *Teoria geral da administração: da escola científica á competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H & QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, F.P. & VASCONCELOS, I.F. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira/Thomsom, 2002.

NOGUEIRA, A. J. F. M. *Teoria Geral da Administração para o Século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.

PRADO, E. *Desmedida do valor: crítica da pós-grande indústria*. São Paulo: Xamã, 2005.

SMITH, R. E. (1996). Globalização, regionalização e emprego: implicações para a América Latina. In: *Processos de Integração Regional e a Sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

TANURE, Betania & DUARTE, Roberto (orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

VASCONCELLOS, Marco; LIMA, M. e SILBER, S. (orgs.). *Gestão de Negócios Internacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIP, G. Estratégia global... em um mundo de nações. In *Mintzberg & Quinn* (2001).