

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO, COMPLEXIDADE ESTRUTURAL E INTEGRAÇÃO NORMATIVA EM ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO

Adriana Machado Casali*
Clóvis L. Machado-da-Silva**

RESUMO

No presente trabalho procura-se analisar as mudanças estruturais ocorridas na Embraco - Empresa Brasileira de Compressores, no período de 1989 a 1997, a partir da adoção de estratégias de internacionalização. Observou-se três distintas estratégias de internacionalização durante o processo de internacionalização da Embraco: período exportador, presença internacional com unidades comerciais e financeiras, e investimento em unidades fabris no exterior. A adoção dessas estratégias provocou adaptações internas no nível de complexidade estrutural e na integração normativa, em três momentos específicos, em consonância com o tipo de estratégia de internacionalização em curso. O aumento da complexidade deu-se por meio da criação de novos cargos e pela implantação de projetos de reestruturação organizacional. Os efeitos na integração normativa ocorreram pela adoção de mecanismos de socialização vinculados a: disseminação de valores, transferência de pessoal, comunicação entre as unidades, programas de intercâmbio e de treinamento, e *job rotation*.

ABSTRACT

This paper examines changes in the dimension of complexity of organizational structure and also in the mechanisms of normative integration as resulting from the internationalization process of Embraco - a Brazilian company running business in manufacturing compressors. It was observed three basic strategies in the process of internationalization of Embraco, during a nine years period: from 1989 to 1997. These three basic strategies encompass diverse circumstances during company's internationalization process which have affected its structural configuration mainly through job creation and through implementation of organizational restructuring projects. In terms of normative integration, changes took place through improvement of existing mechanisms of socialization, such as: values dissemination programs, employees transfer, communication among organizational units, interchange programs, and job rotation. It is concluded that modifications in the structural configuration of Embraco have followed strategy changes in the process of internationalization of the company.

* Professora Assistente do Departamento de Comunicação e Turismo da Universidade Federal do Paraná (DECOMTUR/UFPR).

** Professor Titular do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR) e Editor da Revista de Administração Contemporânea (RAC).

O ambiente das organizações apresenta-se cada vez mais desafiador: O fenômeno da globalização da economia e dos mercados constitui característica ambiental que parece acelerar o movimento das empresas em direção à internacionalização. Empresas com atuação no exterior procuram conciliar os desafios de receptividade local, estratégia global e aprendizado organizacional.

Em face das pressões decorrentes da globalização, a mudança organizacional passa a fazer parte da rotina da empresa, constituindo-se em mecanismo fundamental para garantir a sua sobrevivência no ambiente concorrencial. De acordo com Bartlett e Ghoshal (1992), o processo de internacionalização usualmente acarreta mudanças nos três níveis do sistema organizacional: estrutura e responsabilidades formais (*anatomia*); relacionamentos e processos interpessoais (*fisiologia*); e atitudes e mentalidade dos indivíduos (*psicologia*). Similar raciocínio provém de Rhinesmith (1993) ao defender que a organização global bem sucedida deve alinhar suas mudanças fundamentais em três níveis: estratégia/estrutura, cultura empresarial e pessoas.

A partir do argumento precedente, procura-se, no presente artigo, analisar as mudanças ocasionadas pela adoção de estratégia de internacionalização, caracterizada pelo investimento direto em subsidiárias no exterior, em empresa do setor metal-mecânico no Estado de Santa Catarina, Brasil. Em termos específicos, verifica-se a relação entre o grau de internacionalização e o nível de variação organizacional nas dimensões de complexidade e de integração normativa da Embraco – Empresa Brasileira de Compressores S.A., no período de 1989 a 1997. O fator complexidade situa-se no nível correspondente a estrutura e responsabilidades formais da classificação de Bartlett e Ghoshal (1992); já o fator integração normativa, além de também localizar-se nesse nível, possibilita certa inserção em relação à dimensão simbólica da empresa em estudo.

A escolha da Embraco decorre de sua pioneira e expressiva atuação no mercado externo. É a maior empresa do setor de compressores (Balanço Anual, 1997); já foi eleita a Empresa do Ano em 1994 pela revista Exame (Exame, 1994). Exporta para mais de 60 países; mantém um escritório comercial e seis *warehouses*¹ nos Estados Unidos; possui unidades fabris na Itália, China e Eslováquia. Ao adquirir a unidade fabril na Itália, a EMBRACO realizou “um dos maiores investimentos...[da]...indústria privada brasileira fora do país”(Embraco Notícias, 1994, p. 6). A Empresa também destacou-se por “instalar a primeira unidade fabril brasileira na República Popular da China” (Embraco Notícias, 1995, p. 4).

O texto que se segue está organizado da seguinte forma: uma seção resultante da revisão da literatura, em que se estabelece a base teórico-empírica da pesquisa. Outra, na seqüência, em que se apresenta a situação em estudo: aspectos metodológicos, breve descrição da empresa, histórico de seu processo de internacionalização, e análise dos dados em que se verifica a relação empírica das variáveis sob investigação. Na última seção estão as considerações finais do artigo.

BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A mudança organizacional é processo de modificação parcial ou total da estrutura, dos processos e da cultura de uma organização, ocasionado por adaptações ambientais e alterações internas (como crescimento ou disputas pelo poder), possibilitando a persecução dos objetivos de maneira mais eficaz (Kanter, Stein e Jick, 1992; Hinings e Greenwood, 1988). O estado de mudança é condição constante do atual ambiente das organizações, marcado pelo fenômeno da globalização,

¹ Instalações específicas para depósito e armazenagem de mercadorias, que funcionam como unidades estratégicas de distribuição.

que abrange uma série de transformações tecnológicas, políticas e comerciais; como tal representa novo desafio paradigmático para as ciências sociais (Ianni, 1995).

A palavra globalização não possui significado altamente compartilhado mas apresenta dois movimentos associados: a regionalização e a internacionalização. A regionalização compreende a formação de blocos econômicos, envolvendo principalmente a ação entre nações-Estados. A internacionalização afeta diretamente as organizações, uma vez que tem implicações para os fluxos internacionais de comércio, de finanças e de tecnologia. Como mudança estratégica, a internacionalização atinge a organização em sua totalidade, alterando estruturas prescritas, interações emergentes e esquemas interpretativos (Hinings e Greenwood, 1988). Essas alterações necessárias para a mudança estratégica podem ser associadas aos três níveis de mudanças requeridas para a integração das atividades internacionais, em conformidade com Rhinesmith (1993) e com Bartlett e Ghoshal (1992).

Brasil, Goulart e Arruda (1994, p. 297) definem internacionalização "como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem". A internacionalização é o processo pelo qual uma empresa gradualmente muda em resposta à competição internacional, à saturação do mercado doméstico e à vontade de expansão, em termos de novos mercados e de diversificação estratégica (Deresky, 1994). Se, de um lado, observamos a globalização como forte elemento de pressão ambiental, cabe ressaltar, de outro, que as organizações são os principais atores do ambiente global. Conforme afirma Parker (1996) as organizações não são simplesmente afetadas pela globalização; as atividades combinadas de todos os tipos de organizações estimulam, facilitam, sustentam e expandem a globalização.

Tendo em vista a conceituação da internacionalização como processo de envolvimento crescente e continuado com o mercado internacional, as empresas que atuam no mercado externo podem ser classificadas segundo o grau de envolvimento organizacional. Nesse sentido, Albaum, Strandskow e Dowd (1989) distinguem três fases de internacionalização: (a) envolvimento experimental: as empresas apresentam atitude reativa, revelando baixo comprometimento com a atuação no mercado externo; (b) envolvimento ativo: as empresas empenham-se em penetrar no mercado externo; adaptam seu *marketing mix* e a exportação passa a ser uma atividade regular; e (c) envolvimento comprometido: as empresas atuam em vários mercados e, além da exportação, estão envolvidas em outras operações internacionais que implicam em investimentos externos e em instalação de subsidiárias.

Diversos autores concordam com a visão evolutiva do processo de internacionalização. No entanto, "o processo de internacionalização pode ocorrer de forma variada, não apenas como fruto de processo incremental a partir das exportações de produtos, mas também a partir da competitividade no mercado doméstico ou de oportunidades contingenciais relacionadas às características econômicas, industriais e até mesmo culturais" (Arruda, Goulart e Brasil, 1994, p.315).

Tal processo se pode desenvolver de forma isolada ou em parcerias: as organizações desenvolvem diferentes estratégias de internacionalização, em face de características específicas de seu ambiente e de sua herança administrativa (Bartlett e Ghoshal, 1992), isto é, fatores macroeconômicos, políticos, socioculturais e organizacionais. Assim, o processo de internacionalização é contingencial e comporta níveis crescentes de envolvimento com o mercado externo. Normalmente atravessa os seguintes estágios: pesquisa de mercado; formação de uma cadeia de exportação; implantação de unidades de distribuição; e instalação de unidades com capacidade fabril.

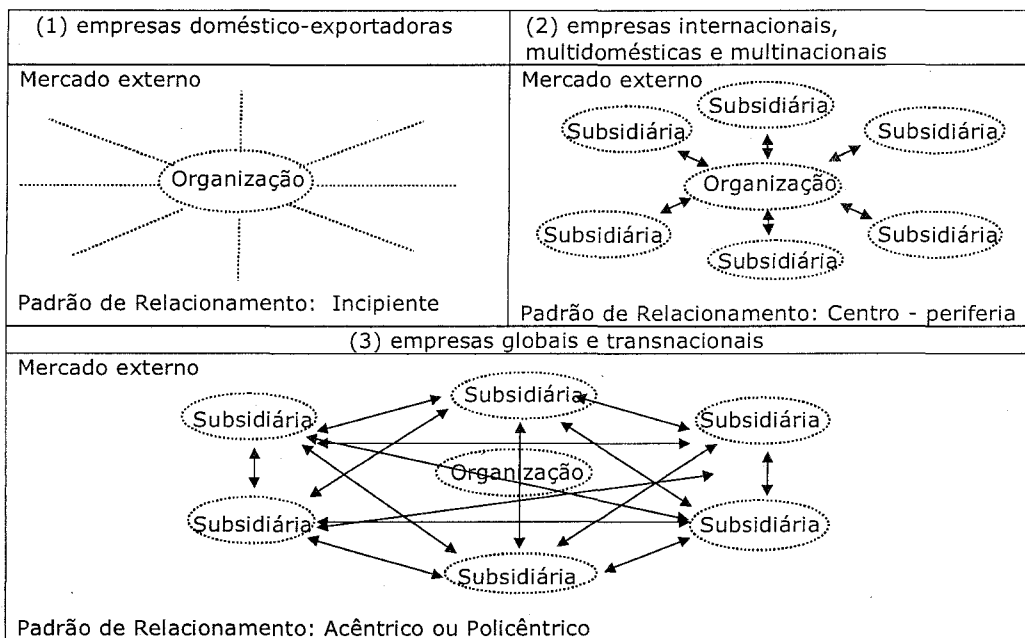
Loureiro (1990) e Loureiro e Santos (1991) classificam as estratégias de internacionalização com base na presença ou não de investimento direto no exterior. Internacionalização sem investimento direto se dá por acordos de licença, exportação, *franchise* e contrato de gestão; já o investimento direto é caracteriza-

do pela presença de: subsidiária comercial, subsidiária de produção, subsidiária mista, *joint ventures* e projetos especiais.

A atuação no mercado mundial pode ser padronizada ou diferenciada, conforme o tipo de produto com que a empresa trabalha (Bartlett e Ghoshal, 1992; Melin, 1992; Arruda, Goulart e Brasil, 1994). Para alguns bens, as preferências do consumidor tendem a se padronizar, enquanto para outros observa-se o movimento inverso, o que distingue *tradeable goods* (produtos com negociabilidade intrínseca, mais padronizados como os eletroeletrônicos) e *non tradeable goods* (produtos que exigem maior grau de adaptação local, como determinados bens de consumo).

Desta forma, conforme as características do produto negociado, varia o processo de internacionalização e a forma de administrar os negócios internacionais (Brasil, Goulart e Arruda, 1994). Independente da estratégia utilizada para inserção internacional, é fundamental que ela promova a aprendizagem organizacional. Ghoshal e Nohria (1993) sugerem que a adequação entre as forças ambientais (de integração global, níveis de respostas locais e especificidades do setor de atuação) e as características estruturais das organizações proporciona melhor desempenho organizacional. Assim, torna-se importante diferenciar três formas básicas de atuação internacional, conforme é possível visualizar na Figura 1.

FIGURA 1: PADRÕES DE RELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS E O MERCADO EXTERNO



As empresas doméstico-exportadoras podem atuar ou não no mercado internacional; seu comprometimento externo é pequeno: podem ser importadoras, que utilizam fornecedores externos, ou exportadoras. As empresas internacionais, multidomésticas e multinacionais caracterizam-se por relacionamento matriz-filiais do tipo centro-periferia; suas estratégias podem atender diferenças locais ou orientam operações de forma padronizada, tratando o mercado mundial como um todo integrado; sua capacidade estratégica-chave é "obter vantagem em termos de custos através de operações centralizadas em escala global" (Bartlett e Ghoshal, 1992, p.22). Por fim, as empresas transnacionais se constitu-

em como o tipo de organização que tem como grande potencial a flexibilidade intrínseca, cujas principais características são: a) constituição de rede integrada de ativos e recursos distribuídos entre as companhias; b) formação de perspectivas e de aptidões administrativas multidimensionais; c) diferenciação de papéis das unidades organizacionais.

Além das diferentes formas de atuação, o envolvimento com o mercado externo pode ser verificado em termos de grau, conforme a escala proposta por Sullivan (1994). Tal escala permite caracterizar as estratégias de internacionalização conforme o maior ou o menor índice de comprometimento da organização com o mercado externo, uma vez que abarca três dimensões de análise.

A primeira dimensão engloba atributos de desempenho (VEVT = proporção das vendas no exterior em relação ao total de vendas). A dimensão de atributos estruturais abrange a proporção dos ativos externos em relação ao total de ativos (AEAT) e a proporção do número de unidades organizacionais no exterior em relação ao número total de unidades (UEUT). A dimensão de atributos atitudinais é composta pela dispersão psíquica das operações internacionais (DPOI) e pela experiência internacional dos dirigentes (EID). Assim, o grau de internacionalização (GDI) pode ser expresso pela seguinte fórmula: $GDI = VEVT + AEAT + UEUT + DPOI + EID$. Nesta fórmula de Sullivan (1994), o grau de internacionalização pode variar quantitativamente de zero a cinco, o que significa de nenhum a pleno envolvimento internacional.

O conceito de distância psíquica abrange o leque de fatores que impedem ou que perturbam o fluxo de informações entre a empresa e o mercado, incluindo: diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial, e outros. A distância psíquica das operações internacionais é avaliada conforme a empresa atue nos diferentes grupos de países, classificados por Ronen e Shenkar (1985) em dez zonas: nórdica, germânica, anglo, europa latina, américa latina, extremo oriente, árabe, oriente próximo, independentes, outros. A dimensão atitudinal da escala de Sullivan (1994) é enriquecida com a inclusão da experiência internacional dos dirigentes, que se refere ao nível de preparo dos administradores para trabalhar em empreendimentos no exterior.

Uma vez determinada a estratégia de atuação internacional, a empresa precisa desenvolver uma configuração estrutural que possibilite a adequada operacionalização da estratégia. É de Chandler (1969) a proposição de que a estrutura organizacional segue a estratégia. Esta noção é bastante discutida na literatura (Egelhoff, 1990; Bartlett e Ghoshal, 1992; Melin, 1992) pelos pesquisadores que defendem a idéia de que a estratégia segue a estrutura, já que a estrutura é capaz de delimitar ou de condicionar o tipo de estratégia que se pretende adotar em uma empresa. Na verdade, com base nos estudos e debates sobre o assunto constantes da literatura especializada, parece ser possível concluir que o relacionamento entre a estrutura e a estratégia constitui processo interativo, de mútua influência.

Levando-se em consideração que as estruturas organizacionais devem refletir as estratégias de ação internacional e o nível de envolvimento das empresas com o mercado externo, Ghoshal e Nohria (1989; 1993) e Nohria e Ghoshal (1994) propõem quatro estruturas diferenciadas de relacionamento entre matriz e subsidiária, conforme a adequação ao ambiente global e ao contexto da subsidiária (vide a Figura 2). Os formatos (hierárquico, federativo, clã e integrativo) distinguem-se de acordo com os níveis de complexidade ambiental e de recursos locais da subsidiária, e são caracterizados pelos seguintes indicadores de estrutura: centralização, formalização e integração normativa.

FIGURA 2: ENCAIXE DIFERENCIADO ENTRE CONTEXTO DA
SUBSIDIÁRIA E ESTRUTURA

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| Alta Complexidade Ambiental | C3 - Clã Centralização: Moderada Formalização: Baixa Integração Normativa: Alta | C4 - Integrativo Centralização: Baixa Formalização: Moderada Integração Normativa: Alta |
| | C1 - Hierárquico Centralização: Alta Formalização: Baixa Integração Normativa: Baixa | C2 - Federativo Centralização: Baixa Formalização: Alta Integração Normativa: Alta |
| Baixa | Baixos | Altos |
| Recursos Locais da Subsidiária | | |

Fonte: Adaptado de Ghoshal e Nohria (1989; 1993) e Nohria e Ghoshal (1994)

Pode-se observar em três das quatro formas organizacionais propostas, a ocorrência de altos níveis de integração normativa. Justifica-se, portanto, a escolha desta variável neste estudo. Já a dimensão complexidade não se encontra neste modelo de encaixe diferenciado, porque não necessariamente varia conforme o contexto da subsidiária. No entanto, independentemente das condições ambientais, a internacionalização de qualquer empresa tende a incrementar a complexidade organizacional (Bartlett e Ghoshal, 1987), razão de sua inclusão na presente pesquisa.

A complexidade indica a extensão global da diferenciação estrutural (Wong e Birnbaum-More, 1994): refere-se a unidades estruturais nas quais os empregados podem ser categorizados. Estas unidades são formadas pelo processo de diferenciação, que ocorre pela segmentação da estrutura existente ou pela adição de novas unidades à estrutura. As categorias nas quais os empregados podem ser divididos variam em direção: horizontal, vertical e espacial.

Diferenciação espacial é a localização da organização e suas subsidiárias ou escritórios comerciais em diferentes áreas geográficas; esta dimensão de análise está incorporada na variável independente: internacionalização. A diferenciação horizontal engloba a divisão de funções, a divisão de trabalho e a divisão do conhecimento. A diferenciação vertical refere-se à avaliação de posições, funções e conhecimentos de acordo com características como poder e prestígio. A variável complexidade foi mensurada com base nos índices de diferenciação horizontal e vertical, e analisada por meio da fórmula: $(\sum \text{cargos} \times \text{n.º níveis}):100$.

A integração normativa foi proposta como elemento primário da estrutura organizacional por Van Maanen e Schein (1979). Nesta dimensão é possível captar as relações sociais institucionalizadas na configuração estrutural, as expectativas concernentes aos papéis formais que a integram e os padrões emergentes de interação social. Constitui o componente administrativo mais apropriado para ambientes com altos níveis de recursos globais e complexidade ambiental, como os empreendimentos internacionais. Permite, assim, o agrupamento de competências da matriz e das subsidiárias, ao mesmo tempo que facilita a tomada de decisão organizacional (Ghoshal e Nohria, 1989).

A integração normativa refere-se ao conjunto de objetivos que expressam crenças e valores compartilhados, que modelam as perspectivas de comportamento dos membros da organização (Nohria e Ghoshal, 1994). As atividades de comunicação contribuem para a formação deste conjunto de crenças e valores compartilhados, além de constituírem elementos de difusão dos objetivos organizacionais. A existência de valores compartilhados reduz, de certa forma, a necessidade de centralização de decisões na matriz, porque uma solução para o

problema de controle reside na aceitação dos valores pelos atores de um sistema social. Uma vez internalizados, os valores garantem que o ator queira o que deveria querer e aja como deveria agir, isto é, a tomada de decisão passa a ser congruente com os valores da matriz.

A variabilidade de comportamento e a alocação de autoridade para a tomada de decisão é definida não somente por normas mas também por mecanismos de gestão da cultura organizacional. A internalização de valores compartilhados faz a ação parecer intrinsecamente natural e não fruto da conformidade exterior à determinada norma. A integração normativa é a dimensão estrutural que captura os padrões de interação dentro da estrutura organizacional e abrange mecanismos de gestão cultural.

A construção desse conjunto de valores compartilhados se dá por meio de mecanismos como: seleção, treinamento e rotatividade de administradores, processos comunicacionais e processos de socialização inicial e continuada. A comunicação e a socialização extensiva encorajam a adoção de valores compartilhados, estabelecem confiança entre os administradores, criam fundamentos de reciprocidade, facilitam a negociação e a resolução de potenciais conflitos (Nohria e Ghoshal, 1994). Esses mecanismos de integração podem caracterizar a estrutura utilizada na coordenação das atividades entre matriz e subsidiária (Picard, 1980).

Para operacionalizar a variável integração normativa foram identificados mecanismos de socialização para apoio ao desenvolvimento de atividades internacionais, práticas de disseminação de valores organizacionais, tais como: transferências de pessoal, frequência de comunicação e de visitas entre matriz e subsidiária, realização de treinamento na matriz, e prática de *job rotation* (Picard, 1980; Ghoshal e Nohria, 1989; 1993; Nohria e Ghoshal, 1994).

A SITUAÇÃO EM ESTUDO

A fim de possibilitar a avaliação do efeito da internacionalização nas dimensões de complexidade e de integração normativa da Embraco, o delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso simples (Yin, 1987). A perspectiva de análise é longitudinal, na medida que o comportamento das variáveis foi observado ao longo do período de 1989 a 1997. O nível de análise é organizacional, sendo a Embraco a unidade de análise.

A alta administração da Embraco constitui a população, de onde foi selecionada uma amostra intencional não-probabilística de nove executivos, que são os seguintes: o superintendente, dois assessores corporativos (Recursos Humanos e SEB - Sistema de Excelência Brasmotor) e seis executivos em cargo de Diretoria (foram entrevistados dirigentes de todas as áreas funcionais: Industrial, Pesquisa & Desenvolvimento, Vendas, Logística, Informática e Administrativo-Financeira).

Os dados secundários compreenderam as atas de reuniões da Diretoria e do Conselho de Administração, publicações empresariais (Embraco Notícias - jornal dos funcionários da Embraco; Revista Brasmotor; Embraco Global; Embraco Report - informativo para gerências e chefias; Livro de Empresa; relatórios - Perfil Social, Cronologia Embraco e *Highlights* Embraco) e outros documentos (balanços consolidados, distribuição de salários nominais, descrição de cargos e arquivos disponíveis em computador), todos relativo ao período de 1989 a 1997.

Esses documentos institucionais ajudaram na reconstrução dos organogramas da Empresa, no período de 1989 a 1995. Os organogramas de 1996 e 1997 estavam disponíveis na rede computacional interna da organização. A análise de dados secundários também foi utilizada para compor o cálculo do grau de internacionalização da Empresa, identificar a estratégia de internacionalização e verificar os mecanismos de integração normativa. As informações obtidas, mediante o uso da técnica de análise documental, foram úteis

para a composição do roteiro de entrevista semi-estruturada, fonte primária relevante para a confirmação e a complementação dos dados de fontes secundárias.

Além da coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, foram utilizadas como fontes primárias a observação assistemática direta não participante e a verificação de artefatos. As entrevistas com os nove dirigentes selecionados da Empresa foram realizadas entre 21 de janeiro e 13 de março de 1998, com duração média de hora e meia. As entrevistas, levadas a efeito na sede da Embraco, em Joinville, foram gravadas, transcritas e tratadas por meio da técnica de análise de conteúdo. As informações provenientes das observações e da análise de artefatos físicos complementaram a interpretação dos documentos e das entrevistas.

O uso de múltiplas fontes de dados possibilitou a intensa utilização da triangulação como mecanismo de incremento da confiabilidade e da validade na verificação das variáveis da pesquisa: internacionalização, complexidade e integração normativa.

Os dados coletados foram analisados de forma descritiva, possibilitando verificar a existência de associação entre a variável independente, internacionalização, e as variáveis dependentes, complexidade e integração normativa, separadamente. É o que se procura demonstrar nas seções que se seguem.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Localizada em Joinville, cidade ao norte do Estado de Santa Catarina, Brasil, com parque fabril de 110.096 m², a Embraco é empresa de capital aberto, especializada na fabricação de compressores herméticos para refrigeração. A Embraco foi fundada em 10 de março de 1971, a partir da iniciativa das empresas Springer, Consul e Refrigeração Paraná, com o objetivo de abastecer o mercado nacional com compressores de qualidade equivalente à dos importados e garantir o fornecimento de compressores herméticos para suas fábricas de geladeiras.

Optou-se por analisar a internacionalização da Embraco a partir de 1989, porque nesta data tem início mudanças significativas no cenário do comércio exterior brasileiro: aumentam os investimentos no exterior e verifica-se a chamada abertura dos portos brasileiros. As empresas brasileiras começaram a desenvolver novas estratégias para garantir a presença em um mercado mais aberto.

A Embraco instalou escritórios no exterior em 1991 e, a partir de 1994, expandiu seus investimentos no exterior com a operação em unidades fabris. Começando a análise em 1989, é possível avaliar a atuação internacional da Empresa antes e durante a adoção da estratégia de internacionalização via investimento direto no exterior. A Empresa iniciou suas vendas para o exterior em 1977 e, gradualmente, expandiu sua atuação internacional. No final de 1997, cerca de 70% da produção da Embraco era exportada para mais de 60 países.

A partir do conhecimento da experiência internacional da Empresa, observa-se que o grau de internacionalização da Embraco variou de 1,0517 a 2,8351, evidenciando três momentos distintos na sua internacionalização. De 1989 a 1990, a Empresa dedicou-se fortemente às atividades de exportação. O alto volume das exportações e os incentivos fiscais decorrentes desta atividade possibilitaram investimentos na infra-estrutura da Empresa.

No segundo momento, entre 1991 e 1993, a Embraco deu início ao investimento no exterior com a constituição de quatro escritórios (Uruguai, Argentina, Alemanha e EUA). A Empresa já possuía representantes nos Estados Unidos desde 1987, mas é em 1991 que realiza investimentos de implantação de uma unidade comercial naquele país, a ENA - Embraco *North America*. Para viabilizar a constituição das unidades comerciais, a Embraco implantou uma unidade com funções

administrativas e financeiras no Uruguai: a Ealing. No mesmo ano de 1991 foram implantadas unidades com funções comerciais na Argentina e na Alemanha. Esses escritórios, além de desempenharem funções técnicas e comerciais, refletiam, na época, a opção de estratégia de inserção internacional da Empresa.

A terceira fase da internacionalização da Embraco tem início em 1994, quando a Empresa passa a operar com unidades fabris no exterior, mediante a aquisição de fábrica na Itália. Logo a seguir, em 1995, participa de *joint-venture* com participação em unidade de produção na China. Tendo em vista que a instalação de unidade fabril da Embraco na Eslováquia se deu em 1998, ela não participa da aferição do grau de internacionalização da Empresa, nesta pesquisa.

A partir do início das operações da fábrica italiana, sob o comando da Embraco, as atividades comerciais atribuídas ao escritório na Alemanha passaram a ser desenvolvidas na Itália; essa unidade na Alemanha foi desativada no segundo semestre de 1994. O escritório comercial na Argentina foi também desativado, em maio de 1995; suas atividades passaram a ser desenvolvidas no Brasil.

Em face do exposto, pode-se observar que de Empresa doméstico-exportadora, em 1989 e 1990, a Embraco passa à condição de organização multidoméstica com a implantação de escritórios no exterior, em 1991. A sua pretensão de se tornar Empresa global começa a se efetivar em 1994, a partir da instalação de unidades fabris internacionais. A análise da internacionalização da Empresa, portanto, permite visualizar crescimento gradual e contínuo.

O comportamento do grau de internacionalização da Embraco sugere a adoção de estratégia de internacionalização de natureza incremental, com a crescente atividade da Empresa no exterior, em termos de investimentos e de comprometimento. Tais evidências estão em consonância com a visão evolutiva do processo de internacionalização, referida na base teórico-empírica, a partir das considerações de autores como Albaum, Strandskow e Dowd (1989), Brasil, Goulart e Arruda (1994), e Deresky (1994).

Verifica-se que a adoção da estratégia de internacionalização por meio de investimentos diretos no exterior faz parte de concepção estratégica mais ampla, visando o aumento da participação no mercado mundial, mediante a inserção em novos mercados e a ampliação da atuação em mercados onde a empresa já se encontrava presente. A participação da Embraco e de seus principais concorrentes no mercado mundial de compressores, durante o período em estudo, é detalhada na Tabela 1. A internacionalização foi decisiva para a Embraco ocupar o segundo lugar desse mercado, uma vez que esta posição se consolidou após a aquisição da unidade da *Whirpool* na Itália, em 1994.

TABELA 1: PARTICIPAÇÃO DA EMBRACO NO MERCADO GLOBAL DE COMPRESSORES

| EMPRESA | Ano | | | | | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| Embraco | 9,5% | 9,5% | 12% | 11,5% | 11,8% | 15% | 17,6% | 18% | 18% |
| Whirpool | 7,2% | 6,5% | 6,5% | 6,7% | 6,5% | 3,3% | --- | --- | --- |
| A.B.E. / Electrolux | 11,3% | 11,5% | 12,3% | 12,2% | 11,8% | 17,2% | 19,2% | 19,8% | 20% |
| Matsushita | 16% | 16,3% | 18,2% | 18,2% | 15,6% | 16,2% | 15,4% | 16,1% | 14% |
| Tecumseh | 8,4% | 8% | 8,4% | 7,1% | 7,3% | 9% | 9,1% | 11,1% | 13% |
| Danfoss | 6,8% | 6,9% | 6,8% | 6,1% | 5% | 5,7% | 8% | 8,1% | 10% |
| Outros | 40,8% | 41,3% | 35,7% | 38,3% | 42,1% | 33,6% | 30,7% | 26,9% | 25% |

Fonte: Cronologia Embraco (1996) e Highlights Embraco (1996).

A Embraco passou por adaptações internas para adequar-se à estratégia adotada. Diversas foram as demandas provenientes da internacionalização, identificadas ao longo do período em análise, dentre as quais se destacam o au-

mento do índice de complexidade (criação de novos cargos e implantação de projeto de reestruturação organizacional) e crescente uso de mecanismos de integração normativa. As modificações na variáveis dependentes são abordadas na seqüência deste artigo.

COMPLEXIDADE ESTRUTURAL

O índice de complexidade, calculado a partir da análise dos organogramas da empresa no período de 1989 a 1997, aumentou de 3,42 para 5,20 – em função da criação de novos cargos e do surgimento de novas unidades organizacionais. A análise longitudinal dos dados permite observar como a variação do índice de complexidade pode ser associada à adoção da estratégia de internacionalização. Em consonância com a variação do grau de internacionalização, as mudanças na configuração estrutural ocorrem em três momentos distintos.

Entre 1989 e 1990, as mudanças foram atribuídas a fatores econômicos: era necessário reduzir custos e, portanto, cortes foram efetivados. A necessidade de redução de custos resultou da perda do incentivo de exportação, associada à defasagem cambial decorrente do Plano Collor, o que contribuiu para um problema mercadológico: a oferta de compressores era maior do que a demanda. Nesse período, o comprometimento com o mercado externo restringia-se à exportação, mas as alterações na política nacional de comércio exterior já eram decisivas para a Empresa. A mudança no panorama econômico nacional também provocou mudança na Superintendência da Empresa, decorrendo daí algumas alterações na administração interna.

No ano de 1991, quando a Empresa instalou escritórios no exterior, a estrutura organizacional manteve-se estável. Tal fato sugere que, no caso da Embraco, a presença no exterior, por meio de escritórios, não gerou demandas estruturais. As mudanças posteriores na estrutura organizacional ocorreram a partir de 1993: cargos antes extintos voltaram a existir; duas novas Diretorias foram criadas, em 1994. A expansão da estrutura nesse período foi atribuída à retomada do crescimento; os cortes de 1989 e 1990 talvez tivessem sido excessivos. O crescimento da complexidade em 1994 também foi relacionado ao início das operações da Fábrica 2 e à revisão estrutural na Fábrica 1, ambas situadas em território nacional. A maior alteração observada neste período foi a criação das Diretorias de Informática e de Logística, em 1994, ano em que a Empresa iniciou a implantação de unidades fabris no exterior.

A Diretoria de Informática surgiu por necessidade corporativa, uma vez que suas atividades visam a atender todo o Grupo Brasmotor; ela foi criada com o intuito de unificar os sistemas dentro do grupo, mas também vem contribuindo no processo de internacionalização da Embraco. A Diretoria de Logística foi criada com o objetivo de "firmar parcerias com fornecedores, acelerar a transformação interna dos materiais/componentes e garantir a entrega do produto ao cliente no menor tempo possível" (Embraco Notícias, 1994, p. 4). A instituição dessa Diretoria pode ser associada à internacionalização da Embraco, até mesmo de forma direta: uniu atividades afins, que estavam dispersas na Empresa.

Preocupada em otimizar o atendimento ao cliente, a Diretoria de Logística acompanha o processo desde a aquisição de insumos até a entrega do produto final, abrangendo as atividades de compra, planejamento e distribuição física. O fornecimento global de materiais passou a ser muito mais importante no momento em que a Embraco passou a atuar em outros países: o gasto com materiais passou a significar 50% do custo operacional da Empresa. A partir do momento em que a atividade de compras adquiriu dimensões globais, os volumes negociados passaram a atender as fábricas espalhadas pelo mundo, o que aumentou o poder de barganha da Empresa junto aos fornecedores. Comprar tornou-se atividade-

chave, mas essa nova perspectiva só se viabilizou porque o Brasil estava mais aberto ao mercado externo. A criação da Diretoria de Logística, na forma em que foi estruturada, também pode ser atribuída, em parte, ao contexto de abertura econômica do país.

Ainda em 1994 foi criada uma unidade organizacional diretamente vinculada ao processo de internacionalização da Embraco: a Divisão de Projetos Internacionais. Como tal, foi instituída para estudar a viabilidade de implantação de unidades no exterior. Dentre as atividades desenvolvidas na Divisão de Projetos Internacionais, também constam as que visam a preparação de administradores para as unidades no exterior. Por exemplo: o Gerente da Divisão foi transferido para assumir a Gerência Geral da unidade fabril na China.

Em janeiro de 1995, foi criado o Departamento de Marketing com os objetivos de apoiar tecnicamente as vendas e de aproximar as atividades da Engenharia de Produto Industrial às necessidades do mercado. A formalização do Departamento de Marketing também pode ser relacionada à crescente internacionalização da Empresa: "a criação da gerência de marketing da Embraco faz parte de seus projetos de expansão e atende à realidade global da empresa" (Embraco Notícias, 1995, p. 3).

A implantação de unidades fabris no exterior proporcionou o surgimento de novas atividades, na maioria das áreas funcionais da matriz. Embora não necessariamente impliquem na criação de novos cargos, as novas atividades relacionam-se ao atendimento da demanda externa. A internacionalização gerou modificações simples, como a necessidade de domínio de idiomas estrangeiros, ao lado de mudanças significativas, como a implementação de novo *software* gerencial com o objetivo de integrar o sistema de informações entre as unidades organizacionais.

Outras atividades decorrentes da internacionalização, citadas pelos entrevistados, foram: criação de novos padrões de mensuração de desempenho, administração de expatriados, intercâmbio de pessoal, transferência de tecnologia, implantação de novos produtos e projetos, adaptação aos aspectos culturais locais e criação de uma perspectiva global, em que as responsabilidades são maiores e a visão do conjunto é privilegiada.

Em 1996, a empresa iniciou a implantação do projeto de reorganização por processos, que resultou na introdução de nova nomenclatura: alguns postos foram criados e outros extintos. A reorganização por processos constitui mudança na configuração estrutural da organização, com base na perspectiva de uma empresa global. Algumas diretrizes desse projeto podem ser relacionadas ao processo de internacionalização:

"... otimização global da capacidade de produção; globalização dos processos de gestão, [...]; formação de um banco de dados globalmente integrado de operações, economia e finanças; otimizar os níveis de disponibilidade de produtos acabados em uma cadeia de fornecimento de base global; reposicionar a administração de recursos humanos no que se refere à educação e treinamento, avaliação, movimentação, recompensas e reconhecimento em nível global" (*Business Case*, 1996, p. 2).

As razões para a implementação desse projeto, segundo os entrevistados, decorrem não só da internacionalização mas também das novas características do ambiente empresarial em nível mundial. Com tal projeto, a Embraco quer agilizar seus processos. Para tanto, estabeleceu áreas corporativas, com a responsabilidade sobre as atividades desenvolvidas mundialmente, evitando a duplicidade de esforços entre as unidades dos países em que atua. As atividades de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, vendas e marketing, materiais, qualidade total e alguns processos administrativo-financeiros passaram a ter dimensões globais. A administração da Embraco pretende aplicar este projeto também na Itália e na China, após a sua consolidação na unidade brasileira.

Em relação a esta variável, a presente pesquisa partiu da hipótese de que a evolução do grau de internacionalização ocasiona a adoção de novos mecanismos de integração normativa e/ou a reorientação estratégica dos existentes. Dessa forma, algumas práticas de socialização, implementadas durante o processo de internacionalização da Embraco, são detalhadas a seguir: a) disseminação de valores; b) transferência de pessoal; c) comunicação entre as unidades; d) programas de intercâmbio e de treinamento; e) *job rotation*. De acordo com Van Mannen e Schein (1979) as diversas estratégias de socialização promovem a integração normativa, que se refere ao compartilhamento de um conjunto de valores que orientam as perspectivas e os comportamentos dos membros da organização, proporcionando consistência à configuração estrutural e legitimando padrões de interação social.

Como prática de **disseminação de valores**, em 1991 foi implantada a Visão Brasmotor que engloba conjunto de diretrizes e objetivos do Grupo, a missão da Embraco, e a clara expressão do que se pretende alcançar com a internacionalização da Empresa. Entre 1994 e 1995, vinte mil pessoas participaram do programa. A Visão Brasmotor apresenta a globalização como força de mudança, tendo sido também disseminada nas unidades da Embraco na Itália e na China. Na percepção dos entrevistados, a difusão da Visão Brasmotor está apenas em parte relacionada ao processo de internacionalização da Embraco. O programa envolve todo o Grupo Brasmotor e não somente a Embraco. Por outro lado, a Visão Brasmotor pode ter estimulado o processo de internacionalização, à medida que apregoa competitividade e observação do mercado. Assim, é possível afirmar que a disseminação da Visão Brasmotor constitui mecanismo de integração normativa.

No que se refere à **transferência de pessoal**, a prática de enviar executivos da matriz para administrar as subsidiárias é forma de coordenar as atividades das subsidiárias sem o exercício de controle rigoroso (Picard, 1980). Os administradores transferidos atuam como embaixadores da organização no exterior, uma vez que conhecem os objetivos globais da Empresa e sabem como as atividades da subsidiária se devem enquadrar para a realização desses objetivos. No período em análise, foram transferidos do Brasil para a Itália cinco funcionários, além do Diretor Geral para aquela unidade. As transferências para a Itália foram realizadas de forma gradual, à medida que foram introduzidos novos projetos e produtos para aquela unidade. Os funcionários transferidos para a Itália são principalmente da área técnica (engenheiros). Já para a China, foram transferidos quatro funcionários das áreas administrativa, vendas e qualidade, além de engenheiros. Tal movimentação foi realizada logo no início da administração, tendo em vista que se considerava importante que a Embraco ocupasse, desde logo, áreas-chaves daquela Empresa por se tratar de uma *joint venture*.

De acordo com Nohria e Ghoshal (1994), a freqüência de **comunicação entre as unidades** pode contribuir para a construção de um conjunto de valores compartilhados. Um bom sistema de comunicação entre matriz e subsidiária pode servir como efetivo substituto para um rígido sistema de controle (Picard, 1980). Tais afirmações ganham relevância ainda maior quando se considera que a troca de informações entre unidades é realizada de diversas formas e em tempo real. Nas áreas funcionais, o contato com as unidades no exterior é diária ou, quando muito, semanal. Apenas a área industrial não estabelece contato freqüente com as subsidiárias; no que tange aos aspectos técnicos, a troca de informações é realizada pela área de pesquisa & desenvolvimento, e as atividades produtivas são orientadas por aspectos locais. Nas assessorias, a freqüência de comunicação é mensal (freqüência média na avaliação de Nohria e Ghoshal, 1994), periodicidade formalmente estabelecida para repasse dos relatórios que contêm itens de controle. No geral, os contatos são mais intensos com os Estados Unidos e menos freqüentes com a China, até mesmo em função do fuso horário. O Superintenden-

te e os gestores de macroprocessos costumam acompanhar as atividades das unidades externas pessoalmente (média de duas a cinco visitas/ano). A alta frequência de comunicação ajuda a manter os valores compartilhados, que indica maior socialização entre os membros da organização. Além disso são utilizados veículos de comunicação dirigida, por escrito, distribuídos em todas as unidades: o Embraco Notícias, jornal quinzenal editado na matriz de Joinville, era traduzido em ocasiões especiais e enviado para as outras unidades. Posteriormente, criou-se o Embraco Global, jornal bimestral editado em português, inglês, italiano, mandarim e eslovaco, e que funciona como elo de ligação entre as unidades, enquanto mantém pautas atuais e alinhadas com os grandes temas da companhia.

Para auxiliar na socialização dos membros das subsidiárias, a Embraco desenvolveu **programas de treinamento e de intercâmbio**. Em março de 1995, foi enviada para a China uma força-tarefa de quinze técnicos de todas as áreas funcionais da matriz. Depois, outro grupo composto por dezenove funcionários da unidade de Joinville foram para a China a fim de estabelecer padronização estrutural. Além desses, outros brasileiros trabalharam na adaptação da unidade chinesa aos padrões Embraco e desenvolveram atividades em diferentes períodos: a) da área administrativo-financeira, estiveram na unidade chinesa durante 70 dias, implantando sistemas de custos, o chefe do setor, bem como um controlador; b) como não existia uma estrutura de recursos humanos na China, técnicos brasileiros lá trabalharam mais de meio ano para organizar essa atividade; c) da área de vendas, algumas pessoas foram à China para treinar pessoal, visitar clientes e fornecedores, apresentando a nova empresa que se formava com a *joint-venture*. Além disso, os treinamentos para funcionários das subsidiárias na matriz foram mais sistematizados para a unidade da China: dois grupos de funcionários chineses realizaram estágio em áreas afins da Empresa, na unidade de Joinville. Os estágios basearam-se na transferência de informações e de atuação prática em cada setor, visando à aprendizagem de produtos e processos. Dois programas dessa natureza foram levados a cabo, em fevereiro e abril de 1996, com a participação de cinco funcionários chineses das áreas de recursos humanos, qualidade, suprimentos, manutenção e ferramentaria. De julho a setembro de 1996, o intercâmbio propiciou conhecimento da forma de gerenciamento da Embraco, relativamente ao Programa de Qualidade Total, a seis participantes chineses das áreas de manufatura e equipamentos, manutenção, manutenção eletrônica, planejamento da qualidade, controle da qualidade e desenvolvimento de produto. A socialização mediante práticas de custódia (Van Maanen e Schein, 1979), que se verificou na Embraco por meio dos programas de treinamento e intercâmbio, no período em análise, parece haver contribuído para a internalização de valores compartilhados.

O rodízio em funções executivas, **job rotation**, foi praticado de janeiro de 1992 a agosto de 1993, quando os Diretores se revezaram no cargo de Superintendente. Também em novembro de 1997, observou-se a alternância de posições entre os gestores de Materiais, Vendas e Marketing e Planta Brasil. Dentre os entrevistados apenas um assessor não havia participado de experiências dessa natureza, quando da realização da pesquisa. A prática de *job rotation* tende a uniformizar os valores dos executivos, funcionando como mecanismo de integração normativa (Nohria e Ghoshal, 1994).

As diferenças nos mecanismos de socialização adotados nas experiências de implantação das unidades fabris na Itália e na China são atribuídas a fatores contingenciais de cada unidade. Com respeito ao nível tecnológico, a fábrica italiana já havia desenvolvido tecnologia própria e só precisava ser adaptada, enquanto a unidade chinesa trabalhava de conformidade com um pacote de transferência de tecnologia de empresa da Phillips. Do ponto de vista cultural, a necessidade de utilização de mecanismos de integração normativa foi mais premente para a unidade da China, em função das especificidades político-econômicas, uma vez que a cultura empresarial do país é muito distinta da ocidental. Além disso, a estratégia de internacionalização utilizada em cada país foi distinta: enquanto na

Itália a unidade foi adquirida pela Embraco, na China o empreendimento caracteriza-se como *joint-venture* entre o governo daquele país e a Embraco. Também é importante considerar a herança cultural de cada subsidiária. Essas unidades possuem diferentes histórias, tamanho e volume de investimentos. A unidade na Itália é empresa mais antiga do que a própria Embraco; maior do que a unidade na China, demandou maiores investimentos financeiros.

Por definição, a integração normativa proporciona, em face da socialização com base em valores compartilhados, maior congruência de ações entre os membros organizacionais mediante controle cultural, ao invés de controle formal. Nesse sentido, os diversos mecanismos de socialização, abordados nos parágrafos precedentes, estão direta ou indiretamente relacionados às estratégias de internacionalização adotadas pela Embraco.

No período em análise, todos os programas de disseminação de valores ressaltam a importância da globalização para a Empresa. A necessidade de desenvolver atividades dessa natureza parece ter resultado da internacionalização crescente da Empresa, como bem demonstrou a análise dos dados. O uso de alguns dos mecanismos de socialização relatados (programas de intercâmbio e de treinamento no exterior; transferências e comunicações externas) decorreu de demanda específica da internacionalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise precedente permite afirmar que o fator propulsor das transformações estruturais na Embraco foi a mudança ambiental mais ampla, da qual a internacionalização faz parte. O novo ambiente que se vem desenhando mundialmente é caracterizado pela globalização e pelo aumento da competitividade. As mudanças na Embraco, entre 1989 e 1997, ocorreram não somente em função da internacionalização da Empresa, mas também em consequência da crescente internacionalização do Brasil.

No período em análise, o comércio exterior brasileiro evoluiu de um modelo protecionista para um esquema mais flexível. Barreiras comerciais e não comerciais foram extintas, facilitando a internacionalização das empresas, a aquisição de produtos importados e a maior inserção de produtos brasileiros no exterior. Ao lado das mudanças na política externa, efetivou-se a estabilização econômica do país, que também afetou a postura brasileira no mercado mundial, facilitando a movimentação de capitais. Em parte, as mudanças verificadas na Embraco também foram uma forma de resposta às mudanças na economia brasileira.

De maneira geral, a análise da internacionalização da Embraco confirma as tendências constantes da literatura especializada sobre o tema, conforme se procurou estabelecer na base teórico-empírica da presente pesquisa. O processo de internacionalização da Empresa é de natureza evolutiva, mas pode ser categorizado como um modelo relacionado à inovação (Andersen, 1993), à medida que segue uma seqüência de aprendizagem organizacional.

A internacionalização gerou mudanças estruturais e demandou forte integração normativa no relacionamento entre as unidades da Embraco. As mudanças observadas na estrutura organizacional podem ser compreendidas como sendo de caráter incremental, uma vez que não foram detectadas alterações radicais. Mesmo no Projeto de Reorganização por Processos observou-se que padrões anteriores foram mantidos, como a diferenciação funcional nos níveis estratégico e tático. As transformações ocorridas sugerem processo contínuo de aprendizagem e de acúmulo de experiências, parecendo manter o arquétipo organizacional existente. Tal fato remete novamente à concepção de que o processo de internacionalização seguiu um modelo relacionado à inovação, produzindo uma seqüência de aprendizagem organizacional (Andersen, 1993).

As empresas com atuação internacional buscam a utilização de uma estrutura que lhes permita administrar forças locais e globais, independentemente do seu grau de envolvimento com as atividades do mercado externo. De acordo com as contingências que se vislumbrem, interna ou externamente, as organizações podem promover mudanças estruturais para que se adaptem ao ambiente internacional. Não existe um modelo de estrutura ideal: o importante é reconhecer seu aspecto flexível e sua sintonia com os fatores organizacionais e ambientais. Para que esta sintonia se mantenha, a estrutura organizacional deve ser dinâmica, constantemente avaliada em relação às demandas ambientais tanto externas quanto internas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBAUM, G.; STRANDSKOW, E. D.; DOWD, L. **International marketing and export management**. London: Addison Wesley, 1989.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p.209-231, 1993.
- ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994: Curitiba). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994, v.8., p. 312-326.
- BALANÇO ANUAL. **Gazeta Mercantil 94/95**. São Paulo, 1997.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- _____. Managing across borders: new organizational responses. **Sloan Management Review**, p. 43-53, Fall 1987.
- BRASIL, H. V.; GOULART, L.; ARRUDA, C. A. Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994: Curitiba). **Anais...** Curitiba : ANPAD, 1994, v.8., p. 297-311.
- BUSINESS CASE. **Reorganização por processos**. Joinville: Embraco, 1996.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Massachusetts: MIT Press, 1969.
- CRONOLOGIA EMBRACO. Joinville: Embraco, 1996.
- DERESKY, H. **International management**. New York: Harper Collins Publishers, 1994.
- EGELHOFF, W. G. Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the Stopford and Wells model. In: SHETH, J.; ESHGHI, G. **Global organizational theory perspectives**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1990.
- EMBRACO NOTÍCIAS. n. 136, 1994.
- EMBRACO NOTÍCIAS. n. 162, 1995.
- EXAME. **Maiores e melhores**. São Paulo, 1994.
- GATES, S. R.; EGELHOFF, W. G. Centralization in headquarters-subsidiary relationship. **Journal of International Business Studies**, v. XVII, n. 2, p. 71-92, Summer, 1986.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 323-337, 1989.
- _____. Horses for courses: organizational forms for multinational corporations. **Sloan Management Review**, v. 34, n. 2, p.23-35, Winter 1993.
- HIGHLIGHTS EMBRACO. Joinville: Embraco, 1996.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.
- IANNI, O. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.
- KANTER, R.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. New York: Free Press, 1992.
- LOUREIRO, F. **Internacionalização de empresas brasileiras: estratégia e ação**. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

- LOUREIRO, F.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 26, n. 1, p. 23-34, jan./mar. 1991.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 99-118, 1992.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 491-502, 1994.
- PARKER, B. Evolution and revolution: from international business to globalization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.
- PICARD, J. Organizational structures and integrative devices in european multinational corporations. **Columbia Journal of World Business**, v. XV. n. 1, p. 30-35, Spring 1980.
- RONEN, S.; SHENKAR, O. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: a review and synthesis. **Academy of Management Review**, Sept 1985.
- RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, p. 325-342, Second Quarter, 1994.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In: STAW, B. M. **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1979.
- VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- WONG, G. Y. Y.; BIRNBAUM-MORE, P. H. Culture, context and structure: a test on Hong Kong banks. **Organization Studies**, v. 15, n. 1, p. 99-123, 1994.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage Publications, 1987.