

O objetivo principal deste livro é analisar a maneira por que as empresas manufatureiras dos Estados Unidos decidem investir em países fora dos limites territoriais da América do Norte e dirigir-se especialmente para o trabalho em países subdesenvolvidos. O autor, ao estudar tais diretrizes, nota, mesmo, em casos de países considerados *amigos* dos E.U.A., a política de 3 passos, a saber:

1. construção de uma pequena unidade manufatureira, após a venda de importados;
2. expansão posterior, possível e preferencialmente pelo capital obtido localmente ou pelos lucros não remetidos;
3. expansão e diversificação por meio de aquisições ou aplicação, pelo capital obtido localmente, por meio de lucros. (Repetição do processo anterior.)

A política é sempre dirigida para:

- a) reduzir o capital próprio;
- b) procurar parceiros (acionistas) locais;
- c) ser flexível em produtos e investimentos necessários;
- d) entabular negociações para obter quase certeza de não desapropriação, remessa de lucros ou qualquer garantia cambial.

O autor é doutor em administração pela Harvard Business School, antigo professor de Universidades norte-americanas e hoje professor da Universidade de Jerusalém. O livro mostra como as ciências sociais, psicologia e comportamento humano na empresa integram-se dentro do meio empresarial para a tomada de decisão do investimento dentro de meios diferentes ecológica e politicamente. O autor consegue a explicação do comportamento irracional, observado algumas vezes em empresas internacionais, estabelecendo uma estrutura analítica que ele mostra no livro. Há de certa maneira um padrão de comportamento que se repete constantemente nestes casos, explicado em 3 partes do

livro. Para isso o autor se concentra na primeira parte nas definições necessárias e faz um traçado dos conceitos que servem para a tomada de decisão em investimentos estrangeiros.

É uma constante verificada pelo autor que o investimento se realiza num país onde a capacidade de previsão está reduzida pelo desconhecimento do estrangeiro das coisas nacionais. . . mas isso acontece mesmo em decisões dentro do país do autor da decisão.

O autor vê o processo decisório como um processo social contínuo composto de muitas pequenas ações e realizado por pessoas diferentes em épocas diferentes. O processo depende de informações e comunicações e da maneira como tais informações são analisadas. Mas a análise depende de sua parte de preconceitos, atitudes e opiniões. A avaliação subjetiva de riscos e a incerteza de outros fatores são de importância extrema. O custo da tomada de decisão pode ser medido pelo tempo de administradores gasto no processo, além do custo direto de técnicos de projetos e planejamento. Mesmo os projetos mais bem estudados e fundamentados sempre devem estar, pela própria natureza das coisas, fundamentados em uma distribuição subjetiva de probabilidade. O autor traz à baila um caso de assassinato do primeiro ministro de um país da Ásia que levou os diretores a não investir em outro (Iraque e Líbano). Isto lembra a este resenhista o fato de um dos diretores de um dos três gigantes da indústria automobilística dos Estados Unidos ter dito a um professor da EAESP: "Não vamos investir no Brasil; vocês, latinos, têm um passado de desapropriações". Não sei se tal diretor ainda está no seu posto, pois após muitas discussões tal empresa também está fabricando carros no Brasil. O autor estuda o caso do investimento da Ford no Brasil, desde a montagem na década dos vinte até 1960, considerando o investimento uma série de atos, nenhum dos quais foi importante por si.

O grande investimento foi realizado como resultado da acumulação de obrigações e não como decisão claramente estabelecida no topo da empresa.

O caso da Ford é o tipo de investimento realizado, na opinião do autor, como consequência de muitas pequenas expansões, e o investimento final para produzir caminhões foi uma decisão de evitar o abandono do capital já investido previamente.

A segunda parte do livro mostra passo a passo como a empresa americana chega a investir desde o *vamos ver tais países* até a construção ou compra final. Empresas mudam a estratégia e suas diretrizes e linhas de decisão para investir, mas tanto quanto possível fazem uma investigação com pontos de referência padronizados que permitem parar o projeto, caso a resposta for negativa em algum ponto do procedimento no decorrer da obra ou, antes, na preparação. As empresas mais experimentadas em operações estrangeiras têm muita tarimba nesses procedimentos. Procurar informações já pode criar obrigações perigosas. Um dos pontos mais importantes do livro é a explicação do fenômeno de que os participantes de um processo de investimento podem definir diferentemente o problema. Os participantes não têm os mesmos valores e interesses. O fato de se tratar com membros de um governo estrangeiro pode trazer obrigações implícitas: o membro do governo vê só a ação social da empresa, e esta só o lucro e a garantia do capital.

A terceira parte do livro relaciona a decisão com que o administrador define como risco aceitável: evitar a incerteza de certo tipo. O processo de decisão é descrito pelo autor como um barganhar entre os participantes, inclusive o governo estrangeiro, ou seu banco. Dentro do decorrer do processo, acumulam-se obrigações recíprocas, e novas obrigações levam a novas negociações. Finalmente, o aspecto dinâmico do negócio ganha superioridade; pela negociação a empresa norte-americana apreende, recebe informações adicionais e muda de ponto de vista ou de percepção dos problemas. As falsas conclusões pela ignorância do processo social são evitadas após certo período, pois o conhecimento das condições locais aumenta. O autor não comenta suficientemente como tal compreensão melhor pode ser destruída por aquilo que o resenhista chama de *detroit-centrismo* ou outro *centrismo* qualquer, isto é, a necessidade de sempre mandar os dados para decisão da matriz, sendo que o homem do lugar é vencido na sua percepção do fenômeno local pela falta de visão e percepção dos superiores, tanto nos Estados Unidos, quanto na Europa, pois estes continuam dentro de sua torre de marfim da sede da empresa. A frase: "temos tanta possibilidade de investir nos Estados Unidos; por que ir para a Cochinchina?" significa evitar de vez a dor de cabeça assim como a recompensa, tanto social quanto financeira e econômica de penetrar um mercado virgem ou insuficientemente abastecido.

O autor segue muito e cita CYERT & MARCH, *A Behavioral Theory of the Firm* (1963) no seu trabalho. A bibliografia é extremamente valiosa e extensa. O livro se recomenda tanto para cursos de diretrizes administrativas quanto para cursos de finanças e investimentos. Trata-se de excelente contribuição ao processo decisório. É de uma leitura fácil e interessante que fascina porque leva o leitor para dentro das salas de decisão das empresas a fim de ouvir os diretores.

KURT E. WEIL

## COMUNICAÇÃO NA ERA ESPACIAL

UNESCO

Voltada precipuamente para o ensino e a pesquisa em Ciências Sociais, a Fundação Getúlio Vargas tem o dever da permanente atualização, que procura cumprir quando edita livros e revistas, promove a pesquisa e o ensino, organiza conferências e seminários sobre as mais recentes conquistas da Ciência e da Tecnologia. Suas preocupações nesse campo não apenas ensejaram a tradução e edição de **COMUNICAÇÃO NA ERA ESPACIAL**, como, principalmente, impuseram à Fundação Getúlio Vargas, quase em forma de desafio — que aceitou — a tarefa de tomar a si a publicação de originais brasileiros ou a tradução de textos indispensáveis à expansão cultural do País. Daí, entre outros, o Convênio celebrado com a UNESCO, graças ao qual esse documentário faz-se conhecido em nossa língua, atualizando-nos diante da grande Revolução dos nossos dias, a **comunicação de massas**, no seu nível mais sofisticado, o espacial. Lançando essa obra, a Fundação Getúlio Vargas dá curso à sua estreita colaboração com a UNESCO e inicia a inserção em seu programa editorial de textos sobre comunicação e informática.

À venda nas principais livrarias ou pelo reembolso postal. Pedidos à FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Serviço de Publicações, Praia de Botafogo, 188, Caixa Postal 21.120, ZC-05, Rio de Janeiro, GB.