

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**HERSON MAURO MANFRINATO**

**OS IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO NA FUNÇÃO DOS PRESIDENTES DAS  
SUBSIDIÁRIAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Curso  
de Pós-Graduação da FGV/EAESP  
Área de Concentração: ORH como  
requisito para obtenção de título  
de mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

**SÃO PAULO**

1996



MANFRINATO, Herson Mauro. Os impactos da globalização na função dos presidentes das subsidiárias de empresas multinacionais. São Paulo: FGV/EAESP, 1996. 134 págs. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP. Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Trata do problema das mudanças impostas pela globalização às funções dos presidentes das subsidiárias, da transferência de poder decisório destas para a matriz e das consequências destas transformações à motivação e perfil dos ocupantes destes cargos. Aborda as causas da globalização da empresa, as transformações da estrutura organizacional e das unidades de negócios como sendo as novas áreas chave nas empresas, em detrimento do poder antes residente nas subsidiárias.

Palavras-Chave: Globalização - Empresas - Presidente - Subsidiárias - Motivação

Abstract:

The globalization process in multinational corporation is dramatically affecting the job and motivation of presidents in subsidiaries. Decision power transfers to corporate headquarter, business units structure and matrix organization cause major impact on the president's job profile. Macro-environmental causes of globalization are also analysed.

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>A GLOBALIZAÇÃO.....</b>	<b>4</b>
INTRODUÇÃO .....	4
O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO .....	5
<i>Definição .....</i>	<i>5</i>
CAUSAS DA GLOBALIZAÇÃO - MUDANÇAS NOS ELEMENTOS DO MACRO-AMBIENTE.....	7
<i>Principais Alterações no Ambiente Político - Países em Desenvolvimento.....</i>	<i>7</i>
Queda do comunismo e do militarismo .....	7
<i>Principais Alterações no Ambiente Político: Países Desenvolvidos .....</i>	<i>8</i>
Acirramento da competição entre os países.....	8
<i>Principais Alterações no Ambiente Econômico.....</i>	<i>10</i>
A evolução das Finanças Internacionais.....	10
Juros, Câmbio, Remessa de Divisas .....	11
Investimentos Externos Diretos .....	12
<i>Principais Alterações no Ambiente Social .....</i>	<i>12</i>
Modernização Reflexiva das Tradições.....	13
Internacionalização do Idioma e da Cultura .....	15
<i>* Principais Alterações no Ambiente Tecnológico.....</i>	<i>16</i>
Desenvolvimento das Telecomunicações .....	18
Desenvolvimento dos Transportes.....	19
Desenvolvimento da Informática .....	19
EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO - AS MUDANÇAS NOS ELEMENTOS DO MICRO-AMBIENTE.....	21
<i>Os Efeitos Da Globalização Sobre As Nações.....</i>	<i>21</i>
Demanda por Reformas Constitucionais .....	21
Blocos Econômicos .....	23
<i>Os Efeitos Da Globalização Sobre Os Indivíduos.....</i>	<i>24</i>
O indivíduo no papel de consumidor .....	24
O indivíduo no papel de trabalhador .....	25
O indivíduo como cidadão de seu país .....	26
<i>Os Efeitos Da Globalização Sobre As Empresas .....</i>	<i>26</i>
A evolução das empresas .....	26
A autonomia das subsidiárias antes da globalização.....	27

A racionalização nas empresas à partir da globalização .....	28
As Reestruturações nas Empresas .....	29
Nova Cultura Organizacional .....	29
CONCLUSÃO DO CAPÍTULO .....	31

## CAPÍTULO II

<b>OS DESAFIOS DOS ANOS 90 PARA AS EMPRESAS .....</b>	<b>32</b>
INTRODUÇÃO .....	32
<i>A crescente complexidade do gerenciamento</i> .....	32
<i>O Caso Duracell</i> .....	36
DEFININDO A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA NO AMBIENTE GLOBAL .....	40
<i>Liderança em Custo</i> .....	41
<i>Foco</i> .....	43
<i>Diferenciação</i> .....	45
IMPLEMENTANDO A NOVA ESTRATÉGIA .....	46
<i>Anatomia - a forma - o organograma</i> .....	47
<i>Fisiologia - os canais de comunicação - os fluxos de informação</i> .....	47
<i>Psicologia - culturas - heranças</i> .....	48
MODELO TRADICIONAL DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	49
NOVO MODELO PARA MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	51
<i>O Caso da Divisão de Eletrônicos da General Electric</i> .....	52
O Processo de Globalização da General Electric .....	54
Evolução e Mudanças na General Electric .....	54
ESTRUTURA MATRICIAL .....	56
UNIDADES DE NEGÓCIOS (UNs) AUTÔNOMAS - (ESTRATÉGIA DE FOCO) .....	58
<i>Decisões por Especialistas</i> .....	60
<i>O Caso Kodak</i> .....	61
Princípios que Estabelecem as Bases para o Futuro da Kodak .....	62
PONTES PARA A GLOBALIZAÇÃO .....	64
TENDÊNCIAS FUTURAS .....	66
CONCLUSÃO .....	68

## CAPÍTULO III

<b>AS MUDANÇAS NA FUNÇÃO DOS PRESIDENTES .....</b>	<b>69</b>
INTRODUÇÃO .....	69
<i>Companhia X</i> .....	70
Estrutura Organizacional da Companhia X até 1991 .....	70
O Poder das Regiões e Subsidiárias .....	72
Os Passos Da Globalização na Companhia X .....	73
Criação das Unidades de Negócios e Implantação da Estrutura Matricial .....	75

As novas responsabilidades dos Presidentes - Companhia X .....	77
Reações dos Presidentes das Subsidiárias da Companhia X.....	80
Frustrações .....	80
Novas Atribuições dos Presidentes.....	81
CONCLUSÃO .....	83

## **CAPÍTULO IV**

<b>APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E RESULTADOS .....</b>	<b>85</b>
INTRODUÇÃO .....	85
OBJETIVO DA PESQUISA .....	87
<i>Metodologia e procedimentos da pesquisa .....</i>	<i>87</i>
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	90
CONCLUSÃO DA PESQUISA.....	97

## **CAPÍTULO V**

<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>98</b>
<i>A transferência de poder das subsidiárias para a matriz .....</i>	<i>98</i>
A criação das Unidades de Negócios.....	98
<i>A implantação da Estrutura Matricial.....</i>	<i>99</i>
<i>Seleção e Perfil dos Futuros Executivos Globais.....</i>	<i>100</i>
A ORGANIZAÇÃO NA ERA PÓS-CARGOS - EMPREGO VERSUS TRABALHO .....	103
A INFLUÊNCIA DA HISTÓRIA DAS EMPRESAS .....	107
PLANO GLOBAL, AÇÃO LOCAL .....	109
O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS GLOBAIS .....	109
<i>Impactos sobre o presente e o futuro dos presidentes das subsidiárias .....</i>	<i>111</i>
<i>O novo papel do presidente .....</i>	<i>112</i>
A função do presidente na articulação atual e futura das empresas .....	112
<i>Novo perfil da função de presidente .....</i>	<i>112</i>
RECOMENDAÇÕES .....	115
<b>ANEXOS .....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>123</b>

## INTRODUÇÃO

A função dos presidentes de subsidiárias das grandes empresas multinacionais tem sofrido significativas transformações devido à globalização dos negócios. O presente trabalho, através de uma pesquisa empírica realizada em subsidiárias situadas no Brasil, pretende demonstrar que seus presidentes não mandam mais sozinhos nas subsidiárias que representam. Decisões antes tomadas exclusivamente por eles agora são compartilhadas ou com seus próprios subordinados ou com outros executivos do escritório central da empresa. Tal mudança traz forte impacto às atividades do presidente, que passou a interagir ao invés de exigir; compartilhar decisões ao invés de tomá-las sozinho ou até nem mesmo participar delas diretamente. Essa mudança de papel não é algo para o qual a maioria dos presidentes foi preparada. Novas funções exigem novas habilidades e estas não são adquiridas da noite para o dia. As mudanças atingem as expectativas desses executivos, podendo daí gerar frustrações.

O estudo e entendimento dessas mudanças é uma necessidade, por que:

- 1-A significativa experiência acumulada por esses profissionais não pode ser desperdiçada e existe o risco de uma eminente ruptura desse executivo em relação ao seu trabalho;
- 2-À medida em que se entende o novo contexto global no qual as empresas estão inseridas, poder-se-á melhor adequar as funções de presidente à articulação atual das empresas;
- 3-É preciso que se redefina o perfil desse cargo para que o recrutamento e desenvolvimento de futuros presidentes de subsidiárias levem em conta o atual perfil da função.

Este trabalho tem portanto como objetivo estudar os impactos e consequências da globalização sobre a função dos presidentes de empresas multinacionais.

Ao longo deste trabalho busca-se:

- 1-Demonstrar as causas das mudanças em curso no mundo, que proporcionam a globalização;
- 2-Analisar como as empresas vêm reagindo à essas mudanças;
- 3-Estudar as consequências que essas mudanças ocorridas nas empresas têm trazido à função dos presidentes;
- 4-Analisar as mudanças do perfil profissional requeridas para esse cargo;
- 5-Discutir algumas possíveis tendências em relação ao futuro do cargo de presidente.

Este trabalho será apresentado em cinco capítulos. O primeiro tem o objetivo de estudar as causas do fenômeno da globalização do ponto de vista político, social, econômico e tecnológico; e seus efeitos sobre a vida das nações, indivíduos e empresas.

No segundo capítulo estuda-se as reações das empresas em relação aos múltiplos efeitos da globalização. Serão analisadas as ações mais frequentemente adotadas pelas empresas, os riscos decorrentes dessas ações e as tendências de ações futuras, sempre relacionando as consequências de tais ações à função dos presidentes.

No terceiro capítulo, será apresentado um caso teórico de empresa que se reestrutura e reorganiza para enfrentar os desafio da globalização, que servirá de base para a pesquisa de campo apresentada no capítulo seguinte, além de uma análise dos processos de internacionalização das empresas.

No quarto capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada no Brasil em 1995, junto a presidentes de

empresas multinacionais que passaram por reestruturações recentes, analisando especificamente os impactos das mudanças do dia-a-dia dos presidentes.

No quinto capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações deste trabalho.



## CAPÍTULO I

### A GLOBALIZAÇÃO

#### INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é compor um quadro representativo do ambiente competitivo global atual. Esse cenário será usado como pano de fundo, à partir do qual, no capítulo 2, serão focalizados os movimentos estratégicos realizados pelas empresas, motivadas pela necessidade de se adaptarem à essa nova realidade.

Parece ser de fundamental importância analisar em primeiro lugar as causas do aceleração da globalização nos últimos anos, para se entender por que as empresas se viram obrigadas a recorrer às conhecidas reestruturações e por que a função de presidente de subsidiária da maioria das empresas multinacionais está mudando tão radicalmente.

A globalização é um tema complexo. Para facilitar o entendimento e organizar o desenvolvimento do estudo, dividiu-se o panorama mundial em dois conjuntos: **macro e micro-ambientes**. Na análise que segue, serão abordadas as transformações mais importantes pelas quais passaram os 4 elementos do macro-ambiente. Serão focalizados a seguir, os seus efeitos sobre os 3 elementos que compõem o micro-ambiente.

## O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO

### **Definição**

A globalização é o fenômeno resultante da combinação de mudanças **políticas, econômicas, sociais e tecnológicas**, ocorridas principalmente nos últimos 20 anos, e vêm impondo gradativamente ao longo desse período, transformações cada vez mais significativas à vida das **nações, indivíduos e empresas**.

Serão examinados à seguir, os elementos do macro e micro-ambientes.

O macro-ambiente, nesta representação, é constituído por quatro dimensões básicas: a das ciências políticas, sociais, econômicas e tecnológicas, analisadas a partir de seus conceitos puramente abstratos, ou seja, do plano exclusivo do conhecimento. O produto resultante dessas dimensões reflete exatamente o cotidiano vivido nas diferentes regiões do planeta. A *dimensão política*, é aqui interpretada do ponto de vista da articulação (política) para a defesa dos interesses sociais e econômicos nacionais e do ponto de vista das várias correntes ideológicas como o capitalismo, socialismo, comunismo, etc. A *dimensão econômica* é a que trata dos aspectos da constituição de riquezas, da estabilidade, da competição entre as nações pela liderança mundial dos investimentos internacionais e do comércio exterior. A *dimensão social* é constituída pelas tradições de cada povo, crenças, valores pessoais e nacionais, fortemente influenciados que são pela condição econômica e ideologia política. Finalmente, a *dimensão tecnológica*, compreendida pelo conhecimento científico acumulado pela humanidade.

O micro-ambiente é aqui representado por 3 elementos concretos constituídos pelas nações, às quais subordinam-se empresas e indivíduos, e constitui a organização política, social e econômica dos países; pelos indivíduos, que ao mesmo tempo assumem os papéis de cidadãos nacionais, de consumidores e de trabalhadores; e pelas empresas, que subordinadas às leis nacionais, aos hábitos de consumo dos indivíduos e à tecnologia disponível, produzem bens, serviços e riqueza nacional.

Mudanças em cada um dos elementos tanto do macro quanto micro-ambiente têm efeitos diretos e indiretos sobre os demais, como será visto a seguir. Não existem fatos isolados.

A figura 1.1 mostra os elementos do macro e micro ambientes e seu inter-relacionamento.

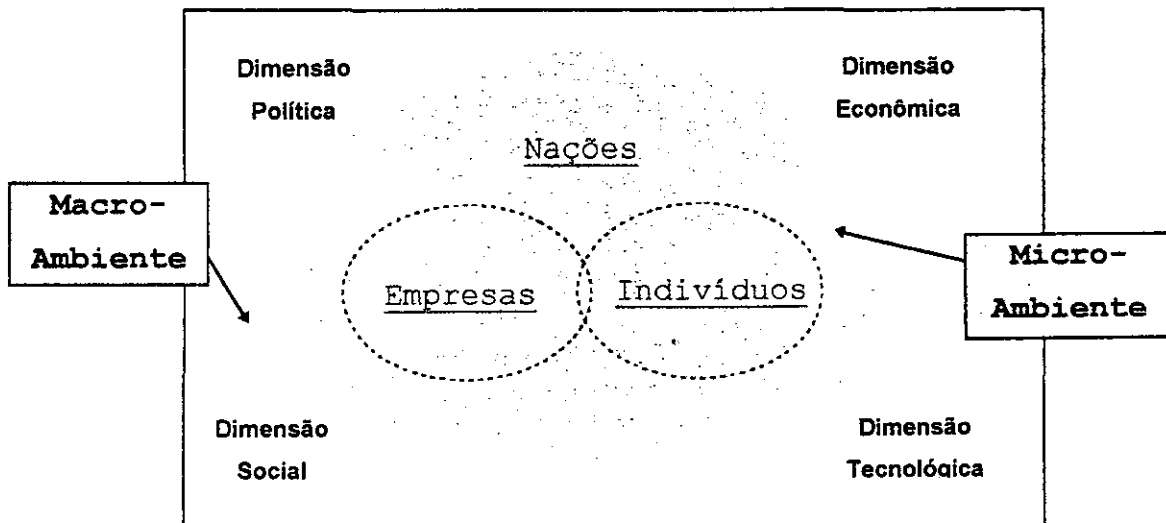


Figura 1.1 - Macro e Micro-Ambientes

A seguir será visto como cada elemento do macro-ambiente vem se transformando e dando origem à globalização.

## CAUSAS DA GLOBALIZAÇÃO - MUDANÇAS NOS ELEMENTOS DO MACRO-AMBIENTE

### **Principais Alterações no Ambiente Político - Países em Desenvolvimento**

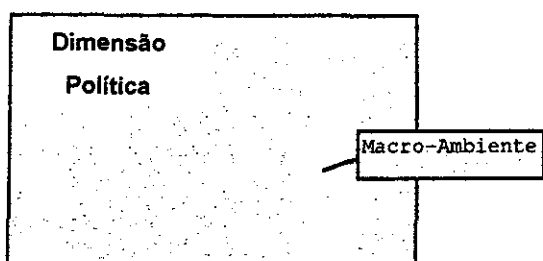


Figura 2.1 - Dimensão Política

### Queda do comunismo e do militarismo

"Quando as fronteiras nacionais proviam a "proteção" necessária para garantir o desenvolvimento industrial ordenado dos países em desenvolvimento, uma nova ordem mundial, nascida do colapso do regime comunista do leste europeu (e do término dos regimes militares), rompeu o paradigma das barreiras de importações e abriu novas oportunidades à empresas de todo o mundo". (Charles Fombrun e Stefan Wally-1992).

Por muitos anos, sob a influência de governos comunistas e militares, muitos países emergentes acreditavam que o desenvolvimento da indústria local dependia de uma política de importações austera, que limitasse a entrada de produtos estrangeiros através de altas alíquotas de importação, super protegendo o produto nacional da concorrência estrangeira. A ausência de competitividade resultante dessa política, levou as indústrias locais à ineficiência, ao descontrole de custos de produção, à baixa qualidade e à obsolescência dos processos produtivos e dos equipamentos de produção.

O modelo protecionista trouxe portanto consequências desfavoráveis à esses países, que viviam uma realidade muito distante do mundo desenvolvido. Tal isolamento tornou-se insustentável. Os regimes militares e comunistas se romperam quase simultaneamente, tornando ainda mais evidentes os atrasos dos países em desenvolvimento em relação aos países desenvolvidos. As economias daqueles países não poderiam continuar fechadas ao comércio internacional.

A queda das barreiras de importação, somada ao alto potencial de consumo e a mão de obra barata existente em alguns dos principais países em desenvolvimento, atraiu rapidamente novos investimentos por parte de empresas estrangeiras, que agora poderiam contar com o apoio de governos democratizados, interessados em recuperar o tempo perdido e desejosos de entrar na competição pela liderança mundial com os países desenvolvidos.

### **Principais Alterações no Ambiente Político: Países**

#### **Desenvolvidos**

#### Acirramento da competição entre os países

De acordo com Lester Thurow, os Estados Unidos, União Européia e Japão, serão os principais responsáveis pelo acirramento da competição entre as nações do mundo no século XXI. Ele afirma: " Os anos 90 marcam uma época muito diferente. Em termos gerais, pode-se dizer que há três competidores no mundo relativamente iguais: Japão, União Européia e Estados Unidos. Cada país ou região do mundo deseja controlar as mesmas indústrias estratégicas, com o fim de assegurar que seus cidadãos gozem dos mais altos padrões de vida do próximo século: a micro-eletrônica,

biotecnologia, ciência de novos materiais, telecomunicações, aviação civil, instrumentos de robótica e maquinaria, computadores e software. Visto que todos querem dominar as mesmas sete indústrias, poderá haver uma competição frente-a-frente entre esses países, com claros vencedores e perdedores". O diferencial dessa competição será o tipo de vantagem competitiva que cada um irá utilizar.

As quatro fontes de vantagem competitiva tradicionalmente eram os recursos naturais, renda per capita, tecnologia e conhecimento (knowhow). Thurow explica que o caminho para o êxito consistia em balancear adequadamente esses quatro fatores. O desenvolvimento de novas tecnologias porém, está mudando a importância e os próprios fatores competitivos. Sabe-se que possuir riquezas naturais já não representa uma vantagem tão significativa, pois esses recursos podem ser comprados pelos países ricos. A antiga vantagem do domínio das tecnologias de fabricação de produtos cedeu espaço para o desenvolvimento de tecnologias que integrem sistemas completos. Thurow prevê que no século XXI, as armas competitivas dominantes serão a educação e as consequentes habilidades e conhecimentos da população ativa. Peter Dicken demonstra mudanças importantes na riqueza das comunidades industrializadas:

1-Redução substancial da importância americana enquanto produtora mundial: em 1963 os Estados Unidos produziam 40% da produção mundial, passando em 1987 para 24%.

2-Declínio da produção da Grã-Bretanha à razão de 3,3% ao ano no mesmo período.

3-O crescimento espetacular do Japão. De quinta posição mundial em 1963, passou em 1987 para a segunda. A média de crescimento do Japão nos anos 60 foi de 13,6% ao ano, duas vezes e meia maior que a americana e quatro vezes maior que a da Grã-Bretanha.

O crescimento acelerado do Japão, fez com que ele alcançasse as outras duas potências, colocando como foi dito anteriormente, os três em nível de igualdade competitiva. Essa posição incômoda que se encontram os Estados Unidos e a Grã-Bretanha, podem levar esses países a ações políticas visando frear o contínuo aceleração do crescimento japonês.

### **Principais Alterações no Ambiente Econômico**

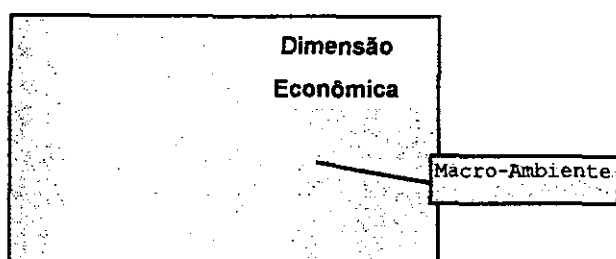


Figura 1.3 - Dimensão Econômica

### A evolução das Finanças Internacionais

A formação dos blocos econômicos, a reafirmação da democracia e capitalismo, a abertura dos mercados - queda das alíquotas de importação em muitos países, somadas aos avanços das telecomunicações, tornaram viável a movimentação de ativos financeiros através do mundo, à uma velocidade que há bem poucas décadas atrás não se poderia imaginar.

Hoje, ações e debêntures emitidas por empresas ao redor do mundo, mudam de investidor 24 horas por dia, através das mãos de corretores das Bolsas de Valores, principalmente de Nova Iorque, Londres e Tóquio, levando transações locais a fazerem parte de um leilão verdadeiramente global. A consequência é a convergência mundial das taxas de retorno esperada de ativos financeiros similares, nos diferentes países; redução dos custos de operação no mercado financeiro internacional e menor controle das taxas de juros e de câmbio por parte dos governos, aumentando a mobilidade de

capital. Mobilidade de capital é o movimento de ativos entre os países em função da atratividade da taxa de retorno oferecida pelas empresas e pela política econômica adotada pelos países no que tange a juros, taxa de câmbio, e outros mecanismos de controle financeiros.

#### Juros, Câmbio, Remessa de Divisas

A política econômica adotada pelos governos e sua estabilidade, influencia a atratividade internacional dos países e de suas empresas perante o investidor internacional. Quanto menor a influência do governo na economia, maior a tranquilidade do investidor. Calcula-se hoje cerca de 10 trilhões de dólares o total de ativos que circulam pelo mundo em aplicações financeiras de curto e médio prazo. Variações bruscas nas taxas de juros e de câmbio assustam os investidores e criam instabilidade, reduzindo o interesse nos ativos do país.

Da mesma forma, o excessivo controle sobre a remessa de divisas por parte das empresas estrangeiras limita o interesse em investimentos locais. Decisões a cerca de onde investir para instalar novas fábricas, desenvolver tecnologia, centralizar produção, são fortemente influenciadas pelas variáveis econômicas acima citadas. A visão gerencial das empresas mudou a partir da abertura política e econômica em progresso no mundo. Antes, a decisão das empresas em investir num país estava ligada à necessidade de atender ao consumo daquele país. Hoje, a visão globalizada da movimentação e aplicação dos recursos da empresa, conduz o investimento para o país que ofereça maximização do retorno sobre os ativos investidos.

#### Investimentos Externos Diretos

O investimento internacional realizado pelas corporações multinacionais é uma das principais causas das mudanças da



economia global. As multinacionais sozinhas são responsáveis por cerca de 25% da produção mundial das economias de mercado. Estados Unidos e Inglaterra dominaram o investimento estrangeiro durante o período do pós-guerra, mas nos últimos 20 anos o Japão e Alemanha ganharam posições. As economias de mercado mais desenvolvidas, além de serem a fonte majoritária de investimentos internacionais, com 97% do total, são também o destino mais comum para tal tipo de investimento: os dados mais recentes mostram que 90% de todos os investimentos vão para os países industrializados e 8% para dez países da Ásia e América Latina. Dentro da categoria de países em desenvolvimento, a Ásia é a principal receptora desses investimentos. Os Estados Unidos se converteu no maior investidor, com 29% do total, dos quais 28% vão para países da Europa enquanto o Japão recebe somente 1% (Dicken, 1992). As empresas japonesas eram reticentes em investir em outros países até que se produziu a liberalização das restrições governamentais no final dos anos 60, junto com a valorização do yen, escassez de emprego e esgotamento dos recursos naturais japoneses. Em 1985 o Japão realizou 11,7% do total de investimentos internacionais, sendo 20% do total destinados à Europa. Investimentos no estrangeiro geram empregos, criam riquezas e contribuem para o desenvolvimento social local. Note como a globalização vem contribuindo para uma nova composição social ao redor do mundo.

### **Principais Alterações no Ambiente Social**

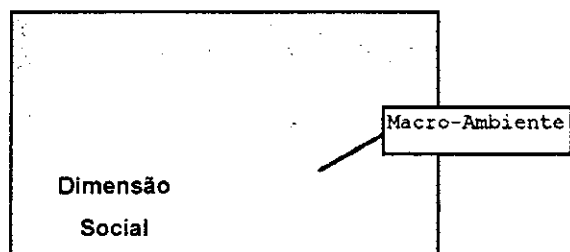


Figura 1.4 Dimensão Social

### Modernização Reflexiva das Tradições

De acordo com Antony Giddens as ciências sociais preocupam-se hoje com dois domínios de transformação. De um lado o alastramento da instituição moderna pelas vias dos processos de globalização e de outro lado, imediatamente ligado ao primeiro, os processos de mudanças internacionais, ao qual ele se refere como radicalização da modernidade. Poucas pessoas ao redor do mundo podem desconhecer o fato de que suas atividades locais são influenciadas e algumas vezes determinadas por eventos ou agentes remotos.

Desde a segunda guerra mundial, o padrão de expansionismo industrial vem se alterando. Ele se descentralizou e se tornou mais envolvente. O expansionismo em geral caminha no sentido da criação de uma maior interdependência entre os países. Se do lado econômico, a produção mundial aumentou dramaticamente e o comércio internacional transformou-se na clara demonstração da inter-conectividade entre as nações, o outro lado da moeda é menos evidente, mas verdadeiramente as ações dos indivíduos no dia-a-dia tem consequências cada vez mais globais. A decisão de comprar uma roupa, por exemplo, tem implicações globais. Ela não só pode afetar a vida de alguém do outro lado do planeta, como também pode ter consequências ecológicas, que em si trazem consequências à humanidade como um todo. Essa extraordinária e crescente conexão entre cada decisão e as consequências globais, juntamente com seu reverso, a influência da ordem global na vida individual das pessoas, constituem o cerne das mudanças sociais, colocando em cheque as antigas tradições sociais.

A interconexão social, traz consigo o questionamento de tudo o que é tradicional, herdado ou radical e conseqüentemente inicia um processo de modificação das tradições, surgindo a partir daí uma forma de modernidade que reflete de um lado

os costumes passados e de outro as influências da atualidade.

Modernidade tende a destruir o tradicional, porém o início dessa transição requer a interação entre ambas. Mesmo nas sociedades mais avançadas, as tradições não desaparecem completamente. Elas assumem um novo valor diante da vida moderna das pessoas. De acordo com Giddens, a fase da modernização reflexiva, marcada pelo processo duplo da globalização e da "escavação" dos contextos das ações mais tradicionais, alteram o balanço entre tradição e modernidade. A globalização parece a princípio um fenômeno distante e portanto o desenvolvimento de relações sociais mundiais um fato totalmente à parte das preocupações do dia-a-dia. Ocorre porém que a perda do sentido de localidade tornou-se tão avançado que globalização transforma-se num fato próximo, que afeta até os aspectos mais íntimos de nossas vidas. Por localidade quer-se dizer os costumes locais, a vida e cultura inerentes àquele espaço geográfico, que o torna particular, peculiar. A globalização age como um trator escavador dessa peculiaridade local, que aos poucos cede espaço aos novos costumes. Essa sociedade pós-tradicional é um novo universo social de ação e experiência. Que tipo de ordem social é ou poderá vir a ser? Como afirma Giddens, "trata-se de uma sociedade global, não no sentido de uma sociedade mundial, mas de espaço indefinido. Aquela na qual os laços sociais tem que ser construídos, ao invés de herdados do passado".

Um dos fatores contribuidores para que ocorra o surgimento dessa nova sociedade é o desenvolvimento da língua inglesa como idioma global e a internacionalização da cultura. Veja como estes dois fatores têm se desenvolvido ao redor do mundo.

### Internacionalização do Idioma e da Cultura

Num mundo fragmentado em múltiplas regiões, tribos e culturas locais, o idioma é o veículo que propicia a troca de experiências, conhecimentos, desenvolvimento e integração. A tentativa de criação do Esperanto como idioma universal, anos atrás, reflete o reconhecimento da necessidade de um meio de comunicação e compartilhamento de experiências, que permita gerenciar o crescente nível de interdependência global. Na condução dos negócios mundiais, o inglês parece ter tomado a liderança como meio de comunicação.

Em 1938, Otto Jespersen documentou o crescente uso do idioma Inglês entre 1500 e 1930. Ele atribuiu esse fato à ascendência política dos países de fala inglesa, como um dos aspectos de sua hegemonia sobre os negócios mundiais. Estima-se hoje que hajam 300 milhões de falantes do inglês como idioma nativo e outros 450 milhões que o domina como segunda língua. O Inglês é claramente o meio dominante de comunicação para o mundo dos estudos avançados e dos negócios. Cerca de 47 países da Ásia publicam a edição internacional do *Herald Tribune* e de revistas como *Newsweek* e *Time*, por exemplo.

A disseminação do Inglês facilita também a transferência da cultura ocidental e principalmente do estilo de vida americano, através da exportação de filmes, livros, programas de televisão, teatro e música. O aumento das exportações de filmes americanos fornece uma evidência da ascendência do consumo de produtos culturais americanos. Em 1988 os Estados Unidos geraram 60% dos filmes de cinema. Mais ainda, entre 1984 e 1988, os mercados fora dos Estados Unidos foram os que apresentaram maior crescimento de consumo de filmes. Reino Unido, Suécia, Alemanha Ocidental e Espanha apresentaram mais de 100% de crescimento de consumo

dos filmes americanos; enquanto que Japão e Itália importaram mais de 80% a mais de filmes naquele período. No entanto, o Japão é o maior distribuidor de filmes americanos, com 14% do total, seguido pelo Canadá (12%), Alemanha Ocidental (10%), França (10%), Reino Unido (9%), Itália (7%), Espanha (7%) e Austrália (5%).

O padrão de consumo de filmes de cinema também se aplica à exportação de outros produtos culturais americanos. Daí a ascendência dos valores culturais e estilo de vida sobre os das demais nações do mundo. Isso não significa dizer que os valores e idiomas locais estejam sendo substituídos, mas que os interesses mútuos globais estão provavelmente se dirigindo no sentido de ter o modelo americano como base. O acesso à outras culturas só é possível graças aos avanços tecnológicos dos últimos tempos. Sua evolução é um dos principais pilares que possibilitam a união global entre povos e raças. Veja como a tecnologia se transformou no principal agente facilitador da globalização.

### **Principais Alterações no Ambiente Tecnológico**

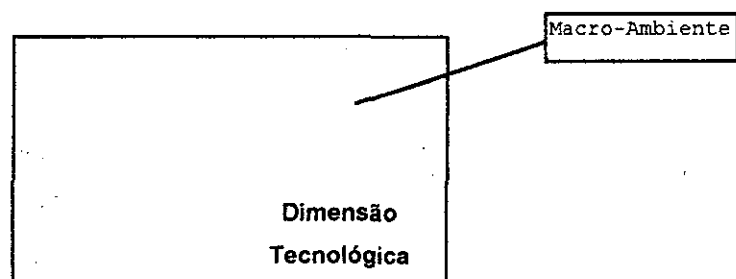


Figura 1.5 - Dimensão Tecnológica

Indiscutivelmente, as alterações mais profundas do pós-guerra foram (1) a dramática melhoria nos sistemas de transporte facilitando o movimento de bens e pessoas e (2) a crescente convergência de duas tecnologias - a da informática e comunicações - trazendo melhoria e eficiência na transmissão de dados e sinais. Esse múltiplo desenvolvimento tecnológico é o principal fator responsável

pelas mudanças nas dimensões políticas, econômicas e sociais que foram descritas até aqui. Sem a tecnologia disponível de hoje, não seria possível, por exemplo, interligar as bolsas de valores ao redor do mundo. Sem os transportes de hoje, não seria viável às empresas instalarem fábricas em países remotos e a partir deles distribuir seus produtos para o resto do mundo. O conceito de distância mudou. Os avanços tecnológicos combinados, colocaram a sociedade diante do início de uma nova era. Assim como a máquina a vapor e o sistema fabril produziram a revolução industrial, os transportes e as telecomunicações dispararam outra revolução, destruindo antigos paradigmas e desafiando nações, indivíduos e empresas a se reposicionarem perante o mundo.

Nas últimas duas décadas, avanços da chamada "comunicação" tiveram visível influência nas empresas tanto no chão de fábrica quanto nos escritórios. Na manufatura, *Computer Added Design* (CAD), *Computer Added Manufacturing* (CAM) e a robótica tornaram possível uma reestruturação dramática nas fábricas, reduzindo a dependência da mão de obra e aumentando a eficiência da produção. A informática permitiu maior flexibilidade para atender às necessidades específicas de clientes diferentes viabilizando a produção de pequenos lotes de produção com eficiência, mantendo o baixo custo. A proliferação dos sistemas de computação levou por outro lado ao aumento sem precedente da demanda de mão de obra qualificada, trazendo novo desafio a governos e trabalhadores: a priorização da educação e formação profissional. Não se pode admitir hoje uma secretária, por exemplo, que não saiba operar um computador, um aparelho de fac-símile, essenciais no mundo dos negócios.

## Desenvolvimento das Telecomunicações

Velocidade na tomada de decisões, recebimento de pedidos, envio de cotações a clientes, maior competitividade, maior concorrência. Um dos principais agentes facilitadores do fenômeno da globalização, o desenvolvimento das telecomunicações tornou possível a troca de informações ao redor do mundo. Reduz custos, distâncias e agiliza a tomada de decisões nas empresas, governos e na vida privada. Seja por telefone, rádio, televisão, fac-símile, computador, revista, jornal, vídeo-conferência, e tantas outras formas modernas de comunicação, algumas existentes há mais de um século, outras bem mais recentes, a influência que o acesso à informação exerce sobre os países e seus governantes, as empresas, seus administradores e os indivíduos é ilimitada. Os governos ficam muito mais expostos à comparações com outros países, recebendo maior pressão por parte das empresas e cidadãos para a disponibilização de condições de vida iguais ou melhores que as atuais. As empresas ficam também mais expostas principalmente aos cidadãos, enquanto consumidores e empregados, recebendo destes pressão no sentido de oferecerem condições profissionais (enquanto empregados) ou produtos equivalentes (enquanto consumidores) aos existentes em outros países. Os cidadãos sofrem a influência dos costumes, cultura outras regiões, questionando seu próprio modo de vida à medida que se identifica com outros modelos e por eles são influenciados.

No entanto, não basta o acesso às informações. É importante também o acesso aos bens propriamente ditos. Neste particular, o desenvolvimento dos transportes complementa o acesso à informação à medida que disponibiliza o bem ou serviço que a propaganda divulga. Veja alguns exemplos dos avanços no campo dos transportes.

### Desenvolvimento dos Transportes

Se forem comparados o tempo, necessário para cruzar o oceano hoje e há algumas décadas atrás, pode-se avaliar o avanço dos transportes tanto por mar, terra e ar. Sem dúvida, a aviação foi o maior passo no encurtamento das distâncias, na redução dos custos e duração das viagens. O desenvolvimento do primeiro jato comercial, o Boeing 707 em 1958 e do "widebody" Boeing 747 em 1969, abriu uma nova era no transporte aéreo civil e de cargas. A primeira das consequências foi o acesso de um maior número de pessoas à outras regiões e países, permitindo-lhes absorver mais profundamente costumes e cultura local. A outra consequência do avanço nos transportes, foi permitir que as empresas se internacionalizassem estendendo o alcance de suas mercadorias para praticamente qualquer parte do mundo à um custo que viabiliza sua competitividade local, tornando a questão da concorrência internacional ainda mais complexa. Os custos de transporte e sua velocidade disponibilizam mercadorias de qualquer parte do mundo à qualquer parte do mundo, impondo desafios sem limites à qualquer empresa, que de repente se vê concorrendo com os produtos mais modernos e avançados do mundo, do dia para a noite. Por essa razão, manter-se ao par do que acontece no mercado local já não é suficiente. A inteligência gerencial deve ser capaz de acumular informações e movimentos da concorrência, a nível global. Seria praticamente impossível gerenciar uma empresa hoje sem o auxílio da informática.

### Desenvolvimento da Informática

A informática tornou-se o elemento básico, a tecnologia das tecnologias. Ela está presente em praticamente todos os aspectos da vida, desde o lar até o ambiente empresarial e governamental, da defesa civil ao entretenimento doméstico. A informática trouxe uma nova dimensão à vida das pessoas que a ela têm acesso direta ou indiretamente e tornou-se um



divisor de águas entre os que possuem potencial ou habilidade para dela tirar proveito e os que não tem condições de dominá-la, colocando este último grupo em cada vez maior desvantagem em relação ao primeiro. Na tarefa gerencial, a informática disponibiliza informação tanto aos níveis mais elevados da hierarquia quanto aos mais baixos. Permite à alta gerência participar ou influenciar decisões vários níveis hierárquicos abaixo do seu, devido à flexibilidade proporcionada pelos sistemas de informação hoje existentes. A informática altera a relação entre chefia e subordinados, aproximando-os e fomentando uma relação mais transparente e participativa. Não se pode imaginar a globalização sem o desenvolvimento da informática.

Fez-se até aqui uma análise dos fatos responsáveis pelo fenômeno da globalização. Constatou-se que as mudanças ocorridas nas 4 dimensões do macro-ambiente estão altamente inter-relacionadas, uma viabilizando a outra, num processo de realimentação quase impossível de se estancar.

No decorrer deste capítulo, serão considerados os efeitos dessas mudanças sobre os países, os indivíduos e as empresas e as reações que estes vêm esboçando para se manterem ou entrarem no compasso da nova ordem mundial.

## EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO - AS MUDANÇAS NOS ELEMENTOS DO MICRO-AMBIENTE

Conforme descrito no início deste capítulo, o **micro-ambiente** é o plano em que **nações**, **indivíduos** e **empresas** interagem com os quatro elementos do macro-ambiente - os fenômenos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Será visto a seguir como cada elemento do micro-ambiente se posiciona em relação à globalização e por ela é influenciado, para termos uma visão clara do ambiente em que as empresas estão inseridas e entendermos a necessidade delas se reorganizarem, objeto do capítulo 2 deste trabalho.

### **Os Efeitos Da Globalização Sobre As Nações**

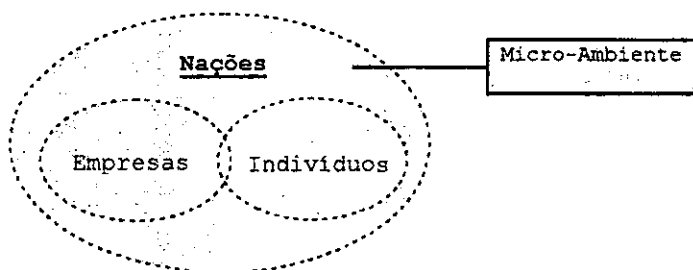


Figura 1.6 - Nações

Encontram-se a rigor, três tipos de nações no mundo: as desenvolvidas, as emergentes e as subdesenvolvidas. Nas três, observa-se algum tipo de ação com vistas a melhorar sua atratividade para investimentos externos.

### Demanda por Reformas Constitucionais

Os países em fase de modernização, estão preocupados com a privatização de empresas estatais, com o desenvolvimento de infra-estrutura como transportes, comunicações, portos e estão investindo em educação. A globalização tem exigido que os governos atualizem também seus mecanismos legais caso

queiram participar da ciranda do comércio mundial. Essa modernização é interessante para os governantes, pois um de seus objetivos é prover o melhor padrão de vida possível à sua população e a participação no comércio internacional é uma das formas de elevar a riqueza do país. Modernizar o país neste caso significa abertura política e econômica, além da disponibilização de infra-estrutura interna que permita uma segura movimentação de bens, capitais e informação. Ficou provado que os modelos de governo fechados, como o militar e comunista não deram o resultado esperado. No processo de abertura econômica e política dos países egressos de regimes fechados, seus governos instituem leis que permitem ao país participar do comércio internacional, mas ainda preservando os interesses nacionais, o que é perfeitamente aceitável. O processo de abertura é, e deve ser, lento e gradual. Se de um lado ainda existe o velho temor dos anos 60, por parte dos legisladores de que as empresas multinacionais servem apenas para explorar aqueles países e conseqüentemente ameaçar a soberania nacional, os novos ventos da liberalização dessas economias impulsionam os governos na direção do laceamento do nacionalismo, para poderem gozar de uma saudável e próspera participação no comércio internacional. Se antes o investimento estrangeiro era visto pelos países em desenvolvimento como um sinal de perda da hegemonia nacional, hoje é interpretado como uma demonstração de confiança internacional naquelas economias. O grande porte das empresas investidoras era antes percebido como uma ameaça. Hoje é visto como condição *sine qua non* para garantir a produção de bens competitivos para os mercados internos e externos.

### Blocos Econômicos

A participação ou admissão de um país num bloco econômico é, de um lado, a demonstração do reconhecimento de sua maturidade econômica para conviver nessa nova comunidade e de outro, o reconhecimento da sua capacidade para gerenciar seus próprios interesses ao mesmo tempo que os interesses comuns a que se propõe o bloco. As nações que não fizerem parte de um bloco econômico no futuro estarão fadadas ao subdesenvolvimento. Elas dificilmente terão sucesso sozinhas diante das forças combinadas de um conjunto de países.

A criação dos blocos econômicos vem proporcionar oportunidades extremamente interessantes aos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, de se integrarem num bloco de comércio que pode significar um salto no padrão de vida nacional. Ao tornarem-se parceiros de países desenvolvidos, passam a poder desfrutar mais diretamente de benefícios antes não tão facilmente acessíveis, como infraestrutura, educação, comércio e trânsito fronteiriço. Para as empresas, abre novas perspectivas organizacionais, permitindo racionalizar investimentos e gerenciar suas atividades de forma cada vez mais racional. Dentre elas, a fusão de subsidiárias antes totalmente independentes.

A formação dos blocos econômicos foi uma iniciativa dos países desenvolvidos primeiramente da Europa, com o objetivo de assegurar sua soberania a longo prazo, diante do avanço japonês e do gigantismo americano, cujos resultados ainda são difíceis de avaliar. Apesar de consistir de um processo lento e gradual de transformação para os países, as novas gerações de indivíduos já vivem uma realidade praticamente sem fronteiras, onde o local de nascimento pouca diferença faz, são todos cidadãos do mundo, sejam ricos ou pobres,

vestem o mesmo tipo de roupas, consomem praticamente os mesmos tipos de músicas, comidas, etc., constituindo um mercado bem mais uniforme para as empresas planejarem seus produtos e mensagens promocionais.

### Os Efeitos Da Globalização Sobre Os Indivíduos

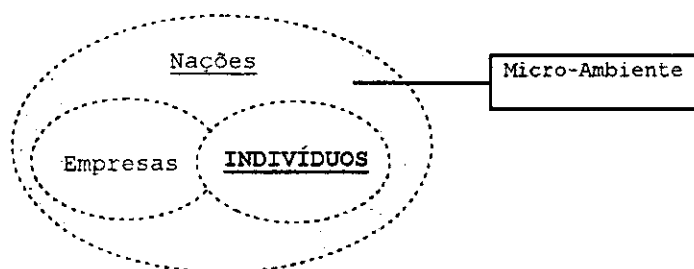


Figura 1.7 - Indivíduos

Os indivíduos em geral, independente de idade ou nacionalidade, assumem três papéis distintos, especialmente quando é considerada sua participação no contexto da globalização. Eles assumem os papéis de consumidores, de trabalhadores e de cidadãos do seu país.

#### O indivíduo no papel de consumidor

Como consumidores, os indivíduos estão interessados em produtos de qualidade, independente da origem, são ou estão cada vez mais conscientes de seus direitos como consumidores e são altamente influenciados pela propaganda e meios de comunicação. Consomem a cultura e arte tanto de seus países quanto de outros e por elas são influenciados. Enquanto consumidores, os indivíduos de todo o mundo estão se homogeneizando, dada a forte influência dos países do ocidente, com seus estilos de vida, marcas e produtos. Tal fato constitui-se numa justificativa para que as empresas não tenham que produzir necessariamente produtos diferentes para diferentes países. Os produtos serão diferentes, mas para diferentes grupos de consumidores, coexistentes em vários países. O crescimento do idioma inglês, conforme já mencionado, une ainda mais indivíduos de diferentes nações,

que acessam os mesmos meios de comunicação, redes de computadores como a Internet, aproximando ainda mais as necessidades de consumo e padrão de vida. Para consumir, o indivíduo precisa possuir poder aquisitivo, que lhe é disponibilizado através de seu trabalho. As pressões advindas de sua nova volúpia de consumo, fazem aumentar suas expectativas em relação ao seu emprego e empregador.

### O indivíduo no papel de trabalhador

Como trabalhadores, os indivíduos buscam o melhor salário possível, segurança e melhoria do padrão de vida da família, a fim de poder consumir os produtos que toma contato através dos meios de comunicação. Busca cada vez mais se atualizar como profissional, tendo em vista um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, especialmente levando em conta a facilitação do trânsito de mão de obra entre os países participantes de blocos econômicos. As empresas tornam-se mais seletivas na contratação de seus empregados. Uma nova motivação para a continuidade dos estudos e especialização eleva o padrão da mão de obra, cujo custo tende a se nivelar, principalmente dentre os países do mesmo bloco.

Recentes estudos vem sendo conduzidos principalmente na Europa, que trata do crescente desinteresse dos jovens pelo trabalho e pela criação de uma carreira numa empresa. Aparentemente a nova mentalidade dos jovens os faz ver a vida de outra perspectiva, na qual o trabalho não assume a mesma importância que tinha para as gerações mais antigas. Existe uma corrente dos estudos das relações no trabalho que vem desenvolvendo a idéia do trabalho por contrato. Uma condição de vida que se para as gerações mais antigas de trabalhadores soa como desafio e insegurança, para as novas gerações pode ser exatamente a solução para os seus problemas. Sem dúvida uma questão para o futuro, mas que já

se discute hoje e que será parte das necessidades de redefinição do papel do trabalhador na empresa globalizada.

### O indivíduo como cidadão de seu país

Como cidadão, o indivíduo preocupa-se com o futuro de seu país, a qualidade da política do governo e com a qualidade de vida existente em seu país versus a de outros. O fácil acesso aos meios de comunicação, os contatos com gente de outros países, facilitado quer seja pelas viagens ou pelas redes de computação, faz com que cada vez mais o indivíduo se sinta um cidadão do mundo, apesar de conservar os laços que o une à sua pátria. O significado de pátria ganha porém outra prioridade. Os jovens de hoje principalmente, não dão atenção à nacionalidade. O fato de se ter nascido cá ou acolá é puro acidente sem a menor importância, que de forma alguma interfere no relacionamento entre eles. Essa nova geração verdadeiramente global, é o consumidor, trabalhador e cidadão do futuro, à quem governos e empresas terão o desafio de servir.

### **Os Efeitos Da Globalização Sobre As Empresas**

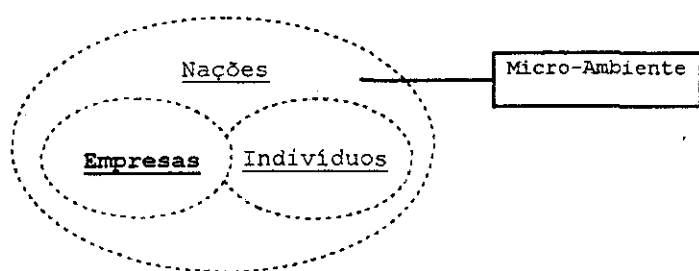


Figura 1.8 - Empresas

### A evolução das empresas

Do final do século passado até 1930 aproximadamente, a grande maioria das empresas era pequena e atuava a nível local ou regional. Os transportes e comunicações eram precários e demorados. Como consequência, a ação da

concorrência limitava-se a uma região reduzida do ponto de vista geográfico. O dono cuidava de tudo, as empresas eram familiares e pouco profissionalizadas. A produção era artesanal. Com a revolução industrial surge o paradigma da produção em escala substituindo a artesanal. As empresas aparecem e crescem rapidamente. Sua primeira forma é o modelo de empresa nacional. Seus produtos atingem consumidores de todo o país. Quase simultaneamente começam a exportar. As empresas participam das atividades internacionais basicamente de três formas: primeiro licenciando empresas no país de interesse; segundo, abrindo escritório próprio e para ele exportando e por último, fazendo investimentos diretos no exterior. Paralelamente ao desenvolvimento das empresas, ocorre a evolução da propaganda, das técnicas de vendas e do marketing. Surgem novos canais de vendas, o varejo se sofisticava, aumenta a disputa pelo consumidor que torna-se o rei. As empresas constroem uma forte presença local, utilizando-se de sensibilidade e adaptação às nuances regionais ou nacionais.

#### A autonomia das subsidiárias antes da globalização

As diferenças entre países relativas a cultura, hábitos de consumo, legislação, políticas governamentais e desenvolvimento de infra-estrutura são consideráveis. Essas diferenças somadas à forte presença local das empresas, faz aumentar a autonomia das subsidiárias em relação às suas matrizes. Decisões sobre linhas de produtos, investimentos, políticas internas, desenvolvimento de fornecedores locais, estratégias de vendas, marketing, recursos humanos, produção, são tomadas pelas subsidiárias da empresa, através dos seus presidentes, com pequena ou nenhuma participação da matriz. Os presidentes das subsidiárias são verdadeiramente os homens-chave nos vários países em que a empresa se faz presente. Para essa posição, as empresas



destacam os profissionais mais competentes, dada a importância de suas funções. O cargo de presidente de uma subsidiária possui alto prestígio dentro e fora da empresa em função do poder conferido a esses executivos, da remuneração auferida por eles e pela responsabilidade da posição. O presidente da subsidiária é o representante da empresa no país. Ele é o condutor dos valores e da cultura organizacional da matriz para a subsidiária.

À medida que vão se desenvolvendo as redes de comunicações internacionais, os transportes, as quedas de barreiras alfandegárias e surgindo os blocos econômicos, os impérios constituídos pelas subsidiárias das empresas vão perdendo autonomia e capacidade competitiva.

#### A racionalização nas empresas à partir da globalização

A globalização impõe às empresas a necessidade de que se transforme radicalmente o gerenciamento das subsidiárias, evocando uma perspectiva mais abrangente para a administração da empresa. Um observador das grandes companhias mundiais no início dos anos 70 provavelmente teria dificuldade em reconhecer as mesmas companhias vinte anos depois. A Philips por exemplo, tinha 500 fábricas em quarenta e cinco países naquela época. Sua prática sempre foi absorver a cultura do país em que se localizava e produzir para aquele mercado tantos produtos quanto possível. As subsidiárias, ou Organizações Nacionais (ONs) da Philips, possuíam grande autonomia, a ponto de introduzir modificações nos produtos desenvolvidos pela matriz, para atender às necessidades do mercado local. Quinze anos mais tarde, a Philips já desenvolvia novos produtos e tecnologias através de uma rede única mundial integrada de laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produtos. Gerenciava toda a estratégia de produtos a partir de uma poderosa

Divisão Mundial de Produtos que tem responsabilidade inclusive pela sua lucratividade global. Essa mudança estratégica adotada pela Philips demonstra a tendência da adoção de maior centralização das decisões.

Um elevado número de empresas está fazendo ou acabou de fazer uma racionalização dos ativos e recursos mundiais disponíveis. As empresas globais aprenderam a tirar vantagem da receptividade existente nos países, instalando operações, sejam elas de produção, distribuição ou pesquisa, em localidades que lhes permita obter maior eficiência, redução de custos e retorno sobre os investimentos.

#### As Reestruturações nas Empresas

Para manterem-se competitivas e ainda lucrativas, nesse ambiente em constante mutação, as empresas vivem a síndrome da busca da organização ideal. Tal busca as leva à reestruturações, onde algumas funções ganham importância, outras perdem; cargos são criados, outros são eliminados. Nesse contexto, o cargo de presidente de subsidiária não constitui exceção à regra e portanto vem sofrendo grandes mudanças tanto em relação à sua importância relativa quanto às atribuições do cargo. Se a função em si não corre o risco eminente de extinção, a fusão ou eliminação de subsidiárias vem reduzindo a quantidade de presidentes no âmbito mundial da empresa.

#### Nova Cultura Organizacional

Operar globalmente traz também como consequência, o aumento da diversidade de empregados. Essa diversificação permite às empresas responderem mais eficazmente às necessidades dos diferentes mercados e assim manterem-se competitivas.

Paradoxalmente, a diversidade também dilui as normas e valores corporativos, reduzindo a coerência global da empresa e sua capacidade de coordenação transnacional. À medida que as empresas se globalizam, requerem uma liderança cada vez mais capaz de criar estruturas corporativas flexíveis e de mobilizar o comprometimento de empregados, altamente diversificados, no sentido dos objetivos estabelecidos. Como principais agentes do transnacionalismo, as empresas globais precisam de líderes de visão, capazes de traçar um caminho estratégico em meio às políticas complexas de um mundo ainda fragmentado. Tais líderes tem que ser suficientemente resolutos para implementarem essas estratégias, não só atendendo aos objetivos paroquiais de lucro dos acionistas, como também reconhecendo a missão institucional que suas empresas preenchem, num mundo aliás, carente de estruturas normativas globais efetivas (vide Anexo I). Em outras palavras, não se trata apenas de gerenciar a crescente complexidade das empresas, gerando cada vez mais lucros. Trata-se também de estar atento para o significado das ações que as empresas tomam no âmbito internacional, incorporando tal preocupação também nos valores da empresa.

## **Conclusão**

Os efeitos da globalização colocam as empresas perante uma nova realidade competitiva global. Uma nova estrutura política entre os países vem se formando com o advento dos blocos econômicos, quedas de barreiras à importação e queda dos regimes autoritários. Uma nova realidade econômico-financeira mundial, impulsionada pelos avanços da informática, telecomunicações e transportes descortina um mundo praticamente sem fronteiras. Um novo cidadão do mundo vem surgindo, tendendo a absorver a cultura americana ou ocidental, sem necessariamente negar suas origens. Será o novo consumidor e trabalhador, melhor informado, exigente e consciente de seu papel e de seus objetivos pessoais.

É diante dessa realidade que as empresas enfrentam o desafio de se perpetuarem como fonte de riqueza para seus acionistas, fonte de trabalho e bem estar para seus empregados e fonte de bens e serviços para seus consumidores.

No capítulo 2, será visto que estratégias as empresas têm adotado para enfrentar os desafios impostos pela globalização. Do entendimento das mudanças ocorridas no mundo, demonstradas neste capítulo e das mudanças implementadas pelas empresas, que serão vistas no próximo capítulo, estudar-se-ão as mudanças impostas ao cargo de presidente das subsidiárias das empresas agora transnacionais, que serão apresentadas no capítulo 3.

## Capítulo II

### Os Desafios dos Anos 90 para as Empresas

#### Introdução

O capítulo anterior foi dedicado a analisar as profundas mudanças no jogo competitivo empresarial, materializando-se num processo de globalização, principalmente à partir da década de 80. As empresas passaram a se preocupar ainda mais com qualidade, custo, ciclo de tempo, serviços a clientes, flexibilidade e ainda com outra questão emergente da época, o desenvolvimento de produtos globais. À partir dessas preocupações, os gerentes puderam compreender melhor a relação entre produção centralizada de produtos globais versus dedicação à necessidades específicas dos clientes locais.

Ao entrarem nos anos 90, as empresas e seus gerentes se depararam com um novo conjunto de desafios. O objetivo deste capítulo consiste em detalhar mais claramente esses desafios.

#### **A crescente complexidade do gerenciamento**

De acordo com Prahalad, o trabalho dos gerentes está se tornando cada vez mais complexo. Prahalad destaca os seguintes novos desafios provenientes do contínuo desenvolvimento da globalização:

1- *A mudança do padrão do comércio internacional e do fluxo do capital em função dos progressos alcançados pelos blocos econômicos* - como já vimos, não se pode mais pensar nos países isoladamente. Os blocos econômicos devem ser considerados como um território único quando a questão é

definir onde investir em produção, organizar a função de marketing, vendas e distribuição.

2- *Concorrência na reestruturação de indústrias já maduras* - evidências disso já estão ocorrendo. A sequência de fusões, aquisições e alianças na indústria de geração de energia, telecomunicações, automobilística, computação, serviços financeiros, empresas de consultoria, entretenimento e produtos eletrônicos, que se vê ao redor do mundo desde 1985, está apenas começando. Os motivos são vários. Entre eles, o excesso de capacidade produtiva mundial, necessidade de penetrar em novos mercados rapidamente, adquirir tecnologia e tantos outros.

3- *Concorrência na estruturação de indústrias emergentes* - Em vários setores de alta-tecnologia e em indústrias emergentes, existe concorrência mesmo antes dos produtos serem lançados. Prahalad cita como exemplo as fitas de áudio digitais (DAT -Digital Audio Tapes), a TV de Alta Definição (HDTV), Veículos Inteligentes e Sistemas Rodoviários (IVHS - Intelligent Vehicles and Highway Systems). Em todas essas indústrias, as empresas estão fazendo de tudo para que o padrão adotado lhes favoreça no futuro. As empresas estão aprendendo a cooperar com o desenvolvimento de um padrão ao mesmo tempo que continuam competindo entre si pela conquista de mercado e maiores lucros.

4- *Concorrência para criação de espaço no mercado* - a visão tradicional da concorrência assume implicitamente que as batalhas competitivas são travadas para se adquirir vantagem no mercado de hoje. Num ambiente como esse, custo, qualidade e os demais fatores mencionados acima são ingredientes chave para o sucesso. Mas a concorrência emergente não é travada apenas no espaço atual do mercado. A meta é acumular competências que permitam a criação de novos negócios. Aparelho de fac-símile pessoal, copiadoras pessoais, computadores portáteis (laptop), jogos eletrônicos e agendas eletrônicas são apenas alguns exemplos. A capacidade de

criar novos negócios baseia-se no conhecimento íntimo das necessidades conscientes e inconscientes dos consumidores, acoplado a um competente portfólio de competências, que permite à empresa identificar e responder rápida e criativamente às oportunidades. A concorrência parece estar mudando da tradicional competição por produtos-mercados, para a criação e sustentação de novos negócios.

5- *Entendimento da dinâmica de acordos de parcerias* - Em indústrias como a automobilística, comunicação, computação, farmacêutica e outras, a formação de acordos de colaboração vem aumentando. Essa questão leva à uma situação em que concorrentes da mesma indústria passam a compartilhar planos e conhecimentos, levantando questões do tipo: Se os mesmos parceiros colaboram num projeto e depois concorrem no mercado, por que colaboram? Essas parcerias podem durar muito tempo? Como as empresas tiram vantagens dessas parcerias? Quão abertos os parceiros devem ser? Como determinar os limites? Como se gerencia o fluxo de informações entre os participantes? Conforme Prahalad e de acordo com o que se observa na prática, a taxa de insucesso só é comparável à euforia do momento que se assina essas parcerias...

6- *Proteção da propriedade intelectual* - Numa série de negócios hoje em dia, tais como a indústria de software, serviços financeiros, semicondutores e farmacêutica, a verdadeira fonte de vantagem competitiva está contida na propriedade intelectual, ou seja, nos conceitos utilizados, no projeto, na abordagem. O sistema operacional "Windows", ou um novo instrumento financeiro, seja um fundo de investimentos, por exemplo, são qualitativamente diferentes da propriedade intelectual existente no projeto de uma nova fábrica. Os concorrentes conseguem duplicar o mecanismo de um novo fundo de investimentos num piscar de olhos e à uma fração do custo do seu inventor, o que já não ocorre com o projeto de uma fábrica. Em negócios tradicionais, os

concorrentes tinham que fazer investimentos comparáveis para obterem resultados semelhantes. A propriedade intelectual reside, no caso dos exemplos citados, nas próprias pessoas que os criaram, aquelas mesmas que tomam elevadores todas as manhãs para irem ao trabalho. A perda de um grupo de funcionários chave para um concorrente, pode abalar profundamente uma empresa.

7- *A fusão do "hardware" com o "software"* - Um aparelho de vídeo cassete, um televisor ou um automóvel, estão cada vez mais impregnados de programações que comandam seus funcionamentos. Não é raro encontrarmos empresas que, por estarem historicamente voltadas para a pura montagem mecânica de produtos, hoje encontram dificuldades para entender a lógica desses programas de controle e consequentemente para desenvolverem ou adquirem as habilidades necessárias para a empresa conseguir juntar essa programação ao mecanismo da máquina. Isso requer o domínio de uma nova competência, até então inexistente na empresa.

8- *A transformação intelectual de grandes indústrias* - um grande número de indústrias está passando por uma transformação intelectual sem precedentes. Por exemplo, o paradigma fundamental da indústria fotográfica costumava ser a química. Ocorre porém, que essa indústria está cada vez mais incorporando a eletrônica à produção de imagens. A eletrônica aplicada à essa indústria leva ao usuário, uma série de novas oportunidades de uso e aplicação de imagens que até então não existiam. Os automóveis costumavam ser eminentemente mecânicos. Nos últimos 10 anos vimos a invasão da eletrônica até no controle dos motores, além das outras tantas áreas em que ela já era aplicada nos veículos. As empresas atuantes na área das telecomunicações deixaram de se preocupar apenas com o mero uso do aparelho telefônico, para também se dedicarem à aplicações como fac-símile, transmissão de dados, acesso à redes de dados como Internet e à telefonia celular. Essas aplicações modificaram a vida



das pessoas que têm acesso à essas tecnologias. Prahalad dá o nome de "transformação intelectual" à essas evoluções, que exigem um novo conjunto de habilidades e conhecimentos das empresas, além de competência para criativamente unir essas novas aplicações aos conhecimentos e competências tradicionais da empresa. Assim, empresas como Kodak ou Fuji precisam aprender a dominar a eletrônica e descobrir como tirar proveito dessa nova tecnologia frente às características tradicionais da imagem química. Essa mudança tecnológica exigirá transformações na empresa, nos canais de distribuição, nos fornecedores e por parte dos consumidores.

Cabe observar que nem todas as indústrias serão afetadas da mesma maneira pelas questões acima. Tão pouco todas as empresas pertencentes à mesma indústria terão as mesmas dificuldades para dominarem as novas tecnologias. Mas uma coisa é certa: as empresas não poderão mais encarar seus negócios como antigamente. Elas terão que rever suas estratégias, reavaliar suas capacidades e adotar novos comportamentos internos, para continuarem competitivas. A análise de um caso em particular - a Duracell - pode ilustrar como duas empresas concorrentes na mesma indústria, obtém resultados completamente diferentes devido à diferenças de posicionamento e cultura corporativa.

### **O Caso Duracell**

A Duracell detém 44% do mercado americano de pilhas alcalinas enquanto que a Energizer da Eveready tem 37%. Porém a marca Duracell vale o dobro da Eveready. Por que? A primeira reação é imaginar que a Duracell investe muito mais em propaganda. Mas isso não é verdade. Ambas gastaram no ano passado os mesmos 22% sobre as vendas em despesas de propaganda. Seria devido à uma eventual diferença de preço entre as duas? Tão pouco trata-se disso. A Duracell vende suas pilhas 5 a 10% mais caras, mas o faz porque sustenta

que suas pilhas duram 10% mais que as demais. Então, o que fez com que o valor da marca Duracell crescesse tão rapidamente?

Em primeiro lugar, porque a Duracell tem um custo mais baixo. Em 95 a Duracell teve um custo 8% menor que a Eveready. Sua margem de contribuição foi de 20%, enquanto que a Eveready obteve apenas 12%. A razão dessa diferença reside nas estratégias adotadas no exterior pelas duas empresas. As vendas da Duracell fora dos Estados Unidos chegam à praticamente 50% do total da empresa, sendo que o mercado europeu, onde ela tem boa vantagem sobre a concorrente, é também seu mercado externo mais importante. Por essa razão, a Duracell detém 42% do mercado mundial de alcalinas enquanto que a Eveready totaliza apenas 24%. A Duracell escolheu competir com uma marca global, estabeleceu centros de produção na Europa e somente adquiriu terceiros para ampliar sua capacidade de distribuição. A Eveready por outro lado, optou por manter suas linhas de produção e suas diferentes marcas espalhadas pelo mundo, ao invés de consolidá-las sob uma única marca.

Reconhecendo seus erros, a Eveready vem tentando há 2 anos mudar, consolidando fábricas e utilizando sua marca mais forte - Energizer. Enquanto isso, a Duracell está prestes a inaugurar uma nova fábrica na China que custou US\$ 60 milhões e que entrará em operação em meados de 96. Essa fábrica lhe proporcionará tremenda vantagem competitiva, uma vez que não terá que pagar as altas taxas alfandegárias ainda cobradas pelo governo chinês sobre as pilhas importadas. Com a fabricação local, a Duracell terá ainda isenção do imposto de renda sobre os lucros nos dois primeiros anos de operação da fábrica. A Duracell já vende suas pilhas em todas as províncias da China, exceto uma. A China já é hoje o mercado mais lucrativo da Duracell fora

dos Estados Unidos. Com essa nova fábrica a distribuição na China, Ásia e região do Pacífico será mais fácil e barata, aumentando seu potencial de lucro mais ainda. Charles Perrin, CEO da Duracell, prevê que no ano 2000 o mercado chinês será o terceiro do mundo, tendo em vista o aumento do uso de eletro-eletrônicos como walkman e bippers, que consomem mais energia. Mas a Eveready continua fabricando pilhas de zinco-cádmio (pilhas comuns), um mercado de elevado número de concorrentes e margens apertadas. A Duracell, por outro lado, vem investindo no desenvolvimento de tecnologia para atender à demanda de novas indústrias, como a de computadores pessoais portáteis e telefones celulares, que requerem pilhas recarregáveis e de alto rendimento. Uma linha de produto altamente lucrativa, cujo potencial de crescimento é significativo. [Financial World - 30/Jan/96]

Aparentemente a Eveready encontra dificuldades para se posicionar diante das novas tendências do mercado mundial, para desenvolver uma nova cultura na empresa e para implementar novas estratégias. O resultado é que a marca Duracell vale mais que o dobro da marca Eveready. Este caso ilustra aspectos importantes do desenvolvimento de estratégias globais nas empresas e como essas estratégias influem nos seus resultados. Mostra que a visão global da Duracell, no que diz respeito à marca, propaganda, consolidação da produção, resultou em maior simplicidade operacional, otimização de gastos e de investimentos. A vantagem de custo resultante, lhe permite investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, propaganda, distribuir mais dividendos aos acionistas ou ampliar sua base produtiva. A Eveready continuou apostando na estratégia de subsidiárias autônomas, de oferecer produtos diferenciados para cada país, com marcas diferentes e posicionamentos diferentes.

Assim como a Eveready, as maiores corporações do mundo estão em estado de alerta. Novas forças transformaram o jogo competitivo global, levando muitas empresas a reverem suas estratégias. Nesse processo, surgem dúvidas quanto à adequação da atual estrutura organizacional e quanto aos processos utilizados para gerenciar as operações mundiais. Muitas empresas conseguiram prosperar por saberem (ou por terem tido sorte de poderem) tirar vantagem das mudanças em curso, enquanto outras estão meramente sobrevivendo, tentando se ajustar às complexas e quase sempre conflitantes pressões externas. Também grandes e bem sucedidas corporações, já foram forçadas a assumir grandes prejuízos ou abandonarem negócios, antes bem posicionados e lucrativos. Os executivos dessas empresas podem até saber definir o que é preciso fazer para aumentar sua capacidade competitiva, mas a maior dificuldade reside em como desenvolver uma organização capaz de implementar as ações necessárias.

Pelos motivos explicitados no caso acima descrito, há duas ações principais a serem conduzidas pelas empresas e seus gerentes quando chega a hora das coisas mudarem. A primeira diz respeito à definição da melhor estratégia que reposicione a empresa na sua indústria, ou seja, a estratégia a ser adotada para competir, que tecnologias desenvolver, em que mercados atuar. A segunda, diz respeito à implementação dessa estratégia. Uma nova estratégia geralmente requer uma estrutura organizacional diferente da atual. Que tipo de estrutura irá permitir à empresa atingir seus objetivos mais rapidamente? Que novas capacidades, habilidades e conhecimentos a empresa requer, para ter sucesso em novos campos de atuação?

Ao mesmo tempo que não existem respostas precisas para os problemas enfrentados pelas empresas, pois cada caso é um caso, é possível encontrar-se um bom respaldo teórico na literatura de administração de empresas desenvolvida paralelamente aos avanços da globalização. Veja-se as principais estratégias atualmente em uso e como elas impactam as estruturas operacionais das empresas e consequentemente o presidente das subsidiárias ao redor do mundo.

### **Definindo a Estratégia Competitiva da Empresa no ambiente global**

Porter é o autor que estabeleceu as idéias mais influentes à respeito do desenvolvimento de estratégias competitivas (1985, 1986 e 1990). Segundo ele, as empresas mais bem sucedidas buscam alcançar vantagem competitiva, na indústria em que atuam, através de uma das seguintes estratégias, que ele denomina "estratégias genéricas".

(1) Liderança em custo - ser o produtor de mais baixo custo da indústria; (2) Diferenciação - ser de algum modo, diferente da concorrência; (3) Foco - atuação concentrada ou focalizada em nichos ou segmentos de mercado.

Definir a estratégia a ser adotada, é o primeiro passo para o reposicionamento da empresa perante sua indústria. Muitas empresas falharam por quererem ser tudo (as três estratégias genéricas) ao mesmo tempo para seus clientes. A prática demonstra que uma empresa não consegue ser a líder em custo, obter suficiente diferenciação do seu produto perante os concorrentes e ainda atender às peculiaridades de cada segmento de mercado ao mesmo tempo. Por isso, a tarefa de definir a estratégia é extremamente importante e requer conhecimento das evoluções pelas quais passa a indústria, exige um levantamento desapassionado das capacidades da empresa, verificando quão adiantada ou atrasada ela se

encontra em relação aos concorrentes e se a empresa tem meios para arcar com os custos (financeiros, pessoal, tecnológicos) para alcançar seu objetivo. Veja-se com mais detalhes como cada uma das estratégias genéricas funciona e influencia as subsidiárias e seus presidentes.

### **Liderança em Custo**

Uma das mais importantes medidas que podem levar as empresas à liderança de custo na sua indústria é o ganho de escala de produção. A concentração de maior volume num menor número de fábricas, permite às empresas reduzirem o custo unitário de fabricação e otimizarem seus custos fixos.

Antes da globalização, a busca pela liderança de custos ocorria dentro de cada país ou região de competição, dadas as barreiras de importação e outros mecanismos protetores da indústria local. Com a abertura econômica, os territórios se ampliaram e a liderança de custo que uma empresa detinha dentro de um país pode ter desaparecido, pois a queda das proteções à indústria coloca a concorrência mundial à porta de qualquer mercado. Ao mesmo tempo que esse fato pode ser visto como uma ameaça, ele pode ser também uma das grandes oportunidades oferecidas pela globalização. As empresas podem e precisam reequacionar suas fábricas ao redor do mundo para alcançar a liderança de custo agora à nível mundial. Uma tarefa bem mais complexa, que requer uma visão bem mais ampla (mundial) das mudanças na indústria, dos passos da concorrência, das tecnologias emergentes. Algo que não pode ser feito individualmente em cada subsidiária.

A segunda medida na direção da liderança de custo, relaciona-se à seleção de fornecedores líderes de custo, onde quer que eles estejam no mundo. Esta é outra possibilidade oferecida pela queda das barreiras nos países.

Ambas medidas, racionalizar a produção e buscar fornecedores ao redor do mundo, visam aumentar o poder de competitividade da empresa. Ser o produtor de custo mais baixo da indústria significa obter lucros acima da média, independente da força da concorrência. É a defesa contra a guerra de preços, pois o líder de custo da indústria ainda estará obtendo lucro se tiver que vender pelo preço em que os concorrentes já estarão tendo prejuízo. O lucro adicional que o líder de custo obtém, pode ser usado para expandir os negócios, investir em pesquisa, modernização das operações, etc.

Há algum tempo, muitas empresas estão obtendo reduções de custos em seus produtos, abrindo fábricas onde a mão de obra é mais barata e ainda racionalizando o uso de seus ativos, como prédios, maquinário, inventário. A globalização oferece todas as possibilidades para as empresas reduzirem seus custos de fabricação, pois a facilidade de comunicação, transporte e remessa de divisas, acabou com as dificuldades que forçavam as empresas realizarem negócios apenas dentro de um determinado país. A empresa que não admitir essa realidade e não se reestruturar estará se colocando numa posição extremamente vulnerável diante da concorrência.

Agora pode-se entender exatamente como isso foi verdade no caso da Duracell contra a Eveready e os resultados alcançados pela primeira, principalmente no tocante à lucratividade. As medidas necessárias para a racionalização e globalização da produção causam forte impacto às atividades das subsidiárias e seus presidentes, pois as decisões que antes lhes cabiam, passam a ser tomadas geralmente por uma entidade central, que avalia onde e quando produzir que produtos, para serem exportados para quais mercados. São precisamente essas decisões que irão potencialmente proporcionar liderança de custo à empresa. Portanto a globalização trouxe ao mesmo tempo ameaça e oportunidade às empresas e tirou das subsidiárias o poder de decisão sobre a

produção, quando sua estratégia genérica é a liderança de custo. Veja-se, a seguir, como a globalização impacta as subsidiárias de empresas que escolhem a estratégia de foco para competir.

### **Foco**

A estratégia de foco, trata da concentração de recursos para (a) atender às necessidades específicas de um grupo de clientes; (b) priorizar uma linha de produtos; (c) um segmento de mercado; (d) um mercado geográfico ou qualquer outra categoria ou segmento que se escolha focalizar. A estratégia de foco é geralmente desenvolvida em torno de um mercado específico. Nesse caso, todas as ações da empresa levam em conta as necessidades desse grupo ou categoria de clientes.

Uma rede de supermercados por exemplo, pode resolver posicionar a empresa ou uma divisão dela, para determinada classe social, por exemplo. É o caso da rede MiniBox do Grupo Pão de Açúcar, cujo alvo é a classe mais baixa, para a qual oferece menor variedade de produtos e sofisticação ambiente, mas à preços próximos ao das feiras livres. Parte-se da premissa de que a empresa é capaz de servir àquele objetivo estreito e específico mais eficaz e eficientemente do que a concorrência. Como resultado, a empresa obtém diferenciação por servir melhor àquele cliente. Apesar dessa estratégia não proporcionar diferenciação ou liderança de custo sobre toda a indústria, ela acaba proporcionando um deles ou ambos em relação ao segmento focalizado.

Empresas de grande porte, que atuam em diferentes ramos de negócios oferecendo ampla variedade de produtos, pode escolher a estratégia de foco para organizar sua participação nos vários mercados em que os mesmos produtos são consumidos. A Kodak por exemplo, tem como competência



básica a produção filmes fotográficos. Antigamente a empresa vendia seus filmes para uso amador e profissional, através dos mesmos canais de vendas. Com o aumento do consumo de filmes para uso profissional, como fotos de propaganda por exemplo, a empresa desmembrou a área de vendas em duas: uma focalizando os consumidores amadores e outra os fotógrafos profissionais. Com isso, suas ações em ambos os segmentos de mercado ganharam maior foco e a empresa maior compreensão das necessidades de cada segmento diferente.

A adoção do conceito de Unidades de Negócios nas grandes empresas multinacionais, resulta na dedicação dos recursos daquela divisão da empresa à um mercado específico, aumentando portanto o foco sobre ele. Enquanto as barreiras de importações existiam, as empresas que adotavam a estratégia de foco o faziam à nível local. Com a globalização, a concorrência se tornou potencialmente mais acirrada, pois como descrito anteriormente, um concorrente que nunca atuou no Brasil, poderá desembarcar seus produtos a qualquer momento, trazendo novas tecnologias, preços mais baixos, qualidade. O gerenciamento do mercado local, passa portanto a ter uma conotação também internacional, requerendo novas estratégias de produto, marketing, treinamento e desenvolvimento de pessoal especializado, a fim de defender sua posição no mercado local, da invasão de novos concorrentes. A subsidiária deixa de ser portanto uma ilha isolada no oceano. Ela passa a fazer parte do mercado global e requer a orientação especializada da matriz, que possui melhor visão dos movimentos da indústria, seus participantes e poderá indicar melhor postura para cada país adotar. Essa dependência reduz a autonomia das subsidiárias e o poder decisório local.

## Diferenciação

A terceira estratégia genérica, diferenciação do produto ou serviço em relação à concorrência, tem por objetivo criar no mercado a percepção de que o produto é "único" e por isso o consumidor estará disposto a pagar mais por ele.

Há várias maneiras de se diferenciar um produto: "design", imagem de marca, tecnologia, características de uso, serviço a clientes, rede de revendedores, e outras tantas dimensões. A Duracell criou uma diferenciação às suas pilhas alcalinas no momento que as fez durar 10% mais que as concorrentes. A diferenciação no entanto não permite à empresa ignorar custos, embora estes não sejam a meta estratégica. Quando atingida, a diferenciação também leva à margens de lucro mais altas, mas por razões diferentes da estratégia de liderança custo: a diferenciação permite a prática de preços mais elevados do que os da concorrência. Quanto mais alto for o valor adicional percebido pelo consumidor e quanto maior a dificuldade dos concorrentes copiarem, mais alto poderá ser o preço.

A estratégia de diferenciação pode perfeitamente ser global. Não se trata de diferenciar o produto dos demais existentes num determinado mercado local, estratégia antes utilizada pelas subsidiárias (caso da Eveready), mas sim de diferenciar em relação ao produto dos concorrentes globais. A decisão quanto à forma de diferenciar um produto global passa para a esfera global da empresa, que tem visão do mercado como um todo. As subsidiárias ficam apenas com o papel de contribuidoras para que a melhor decisão possível venha a ser adotada, reduzindo novamente a autonomia da subsidiária nesse processo decisório.

Embora tenha sido dito anteriormente que muitas empresas falharam ao quererem adotar as três estratégias ao mesmo

tempo, grandes corporações podem fazer uso de mais de uma estratégia, em diferentes níveis de problemas. Por exemplo, adotar foco ao implementar unidades de negócios e dentro das mesmas, adotar liderança de custo para uma unidade de negócio e diferenciação para outra, já que são administradas separadamente. O grau de complexidade aumenta, à medida que a globalização evolui e com ela a criatividade e arrojo das empresas.

Definida a estratégia genérica, pela alta administração da empresa, o próximo passo importante é determinar como ela será implantada e comunicada dentro e fora da empresa. Muitas empresas falharam e ainda falham inadvertidamente, por não darem a devida atenção às sutilezas que o processo de reposicionamento da empresa num ambiente global requer, podendo causar rejeições às mudanças por parte das subsidiárias e levando as empresas a resultados verdadeiramente catastróficos.

### **Implementando a Nova Estratégia**

Traçando um paralelo com termos da Biologia, Bartlett e Ghoshal (1992) definem a estrutura organizacional, como sendo a *anatomia* básica da organização. Em outras palavras, o corpo da empresa. Os sistemas e as vias de informação se traduzem na *fisiologia*; é o funcionamento, a parte responsável pela vida da organização. Os valores e a cultura, intrínsecos da organização, são parte da *psicologia* dessa entidade. De acordo com os autores, mudanças estruturais que levam em consideração essas três dimensões, tendem a ser mais eficientes quando comparadas à tentativas de mudanças de estrutura que apenas consideraram a anatomia da organização. Veja-se por que.

## **Anatomia - a forma - o organograma**

O organograma da empresa existe para estabelecer basicamente quem manda em quem e para distribuir responsabilidades. Sabe-se porém, que o mundo atual requer muito mais flexibilidade, rapidez e precisão do que o modelo hierárquico tradicional pode oferecer. Para sanar os problemas do processo decisório lento e estático, as empresas estão adotando uma solução para compensar as tendências e imperfeições dos sistemas atuais: a criação de grupos de trabalho, comitês, times de projetos, que ajudam os gerentes a melhorarem o processo de tomada de decisão, tornando-o mais participativo, inclusive internacionalmente.

Como o mundo de hoje não admite a rigidez de antigamente e por outro lado, como ainda não se descobriu um modo eficaz de organizar as pessoas e departamentos na empresa que não seja via organograma, a formação desses times de projetos estabelecem uma nova dimensão ao processo decisório. Para funcionar no entanto, é preciso que o fluxo de informações seja tal, que ofereça trânsito livre para os grupos de trabalhos. Outra providência no sentido de flexibilizar a estrutura nas empresas foi a adoção da estrutura matricial, que será abordada mais adiante, neste capítulo. O principal problema encontrado com essa estrutura também se relaciona ao fluxo das comunicações internas. O cuidado com o fluxo das informações passa a ser portanto a próxima etapa vital na implantação de uma nova estratégia na empresa.

## **Fisiologia - os canais de comunicação - os fluxos de informação**

Avanços nas telecomunicações e transportes tornaram possível comunicações mais diretas e mudaram a abrangência dos organogramas. A organização matricial não seria possível sem esses avanços. As linhas de reporte direto com funcionários

do exterior só são viáveis graças à facilidade e relativo baixo custo das viagens aéreas internacionais, bem como das telecomunicações - sejam via telefonemas, fac-símile, videoconferências ou correios eletrônicos. As viagens de curta duração com missões específicas, permitem contatos pessoais, tornando o processo muito mais informal e flexível do que antes. O uso de canais formais e informais de comunicação na organização, contribui para o desenvolvimento de uma nova cultura interna, uma nova dinâmica de trabalho. Voltando à questão do número atual de funcionários com linha de reporte direto fora do país, 100% das empresas entrevistadas na pesquisa relatada no capítulo IV, possuem mais executivos se reportando diretamente à matriz da empresa, além do seu presidente. De modo geral, cada diretor de Unidade de Negócios, reporta-se hoje em "linha sólida" a um executivo no exterior, responsável por uma região ou pelas operações internacionais da empresa. O mesmo está acontecendo também com funções de suporte da empresa, como Recursos Humanos, Distribuição, Manutenção, Produção etc. Essa é uma das mudanças de impacto mais forte à função do presidente da subsidiária, que deixa de ter o comando total em suas mãos. Sem dúvida uma grande mudança na cultura e valores da empresa, o que nos leva à terceira etapa da implementação da nova estratégia e estrutura organizacional.

### **Psicologia - culturas - heranças**

Especialmente para empresas que operam no ambiente internacional, o cuidado com a dinâmica psicológica do trabalho é muito importante, devido à diversidade de culturas e raças que compõem o quadro de empregados da empresa global. Não se deve assumir que todos absorvam da mesma maneira ao conjunto de valores, formais ou informais, que compõem a cultura da empresa. Outro fator complicador é a distância geográfica e o fuso horário que separa o pessoal da matriz das subsidiárias. Gerenciar o conjunto de valores

que formam a cultura da empresa é tão importante e viável, quanto gerenciar a estrutura e os canais de comunicação. Para tanto, faz-se uso de três ferramentas particularmente importantes. A primeira é a divulgação da missão e dos objetivos da empresa a todos os empregados. A segunda, diz respeito às ações e ao comportamento público da alta gerência da empresa; sinais poderosos que atingem todas as pessoas e muito úteis na sedimentação da cultura da organização. Finalmente, a terceira ferramenta é o a política de pessoal da companhia. Para desenvolver uma empresa multidimensional e flexível, os sistemas de recursos humanos devem encorajar o comportamento e as ações na direção correta. A seleção de pessoal pode enfatizar a contratação de pessoas participativas ao invés de individualistas, por exemplo.

O processo de mudança da cultura da empresa é lento, mas ao mesmo tempo extremamente importante para o desenvolvimento da atitude global, visto que mudanças na anatomia e fisiologia da empresa sem as devidas modificações na sua psicologia, levam geralmente à mudanças mecânicas, sem o devido entendimento e comprometimento por parte dos empregados. Veja-se dois modelos contrastantes de mudanças organizacionais. Um em que cuida-se primeiro da anatomia, depois da fisiologia e por último da psicologia. O outro cuida em primeiro lugar da psicologia, para depois implementar mudanças na fisiologia e por último da anatomia.

### **Modelo Tradicional de Mudanças Organizacionais.**

É tentador encarar a tarefa de renovar a organização como um mero exercício de mudar os retângulos e as linhas de reporte do organograma. Frequentemente os gerentes perdem de vista a real organização existente por trás do organograma. Os retângulos representam pessoas com habilidades, motivação e

aspirações e não simplesmente posições formais e funções específicas. As linhas de reporte que eles movem, representam relacionamento interpessoal que muitas vezes levaram anos para serem construídos. Forçar mudanças no processo organizacional e de mentalidade gerencial através da simples alteração da estrutura formal pode ter um alto preço.

#### O caso da Westinghouse:

Insatisfeita com a organização mundial de produtos, instalada há oito anos, a alta direção da empresa comissionou um grupo de executivos para que em noventa dias trouxessem uma solução para os problemas. Realizados os levantamentos, o grupo sugeriu a adoção da estrutura matricial. Aceita a proposta, foram novamente dados três meses para "instalar" a nova estrutura. Assim como a Westinghouse, outras tantas empresas acreditam que alterações no sistema hierárquico e nas funções seriam suficientes para forçar mudanças no processo decisório e comunicações entre as áreas, que por sua vez, reformulariam seu modo de pensar e agir. Esse modelo de mudança é ilustrado na Figura 2.1.

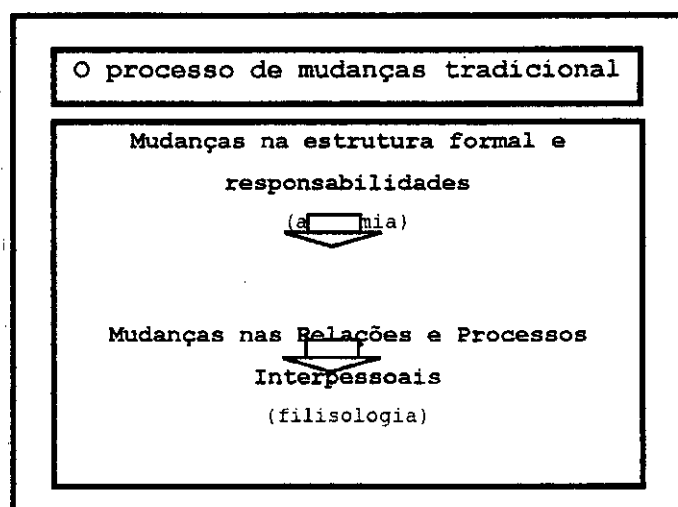


Figura 2.1 - O processo tradicional de mudanças na organização

### Novo Modelo para Mudanças Organizacionais

O novo relacionamento definido pela nova estrutura levará normalmente meses para se estabelecer e um ano ou mais para realmente se tornar efetivo. Desenvolver novos comportamentos e atitudes levará ainda mais tempo, visto que muitos empregados estarão frustrados, alienados ou simplesmente desabilitados para os requisitos do novo cargo, como no caso de muitos presidentes de subsidiárias que viram seus cargos mudarem e perderem prestígio na organização, sem terem sido devidamente preparados para essa situação.

Empresas européias e japonesas se utilizam de um processo de mudança diferente. Sempre que possível eles fazem uso de "designações especiais". Eles usam essas designações como forma de fomentar o relacionamento interpessoal, forjar coesão entre diferentes divisões da empresa e desenvolver consistência de normas e políticas. Esse mecanismo é tão importante para as empresas daqueles países, quanto a mudança estrutural no processo de internacionalização da empresa. Apesar de existirem variações de empresa para empresa, nota-se consistência na inversão da ordem de implementação das mudanças, comparativamente com o processo descrito acima. Vide Fig. 2.2.

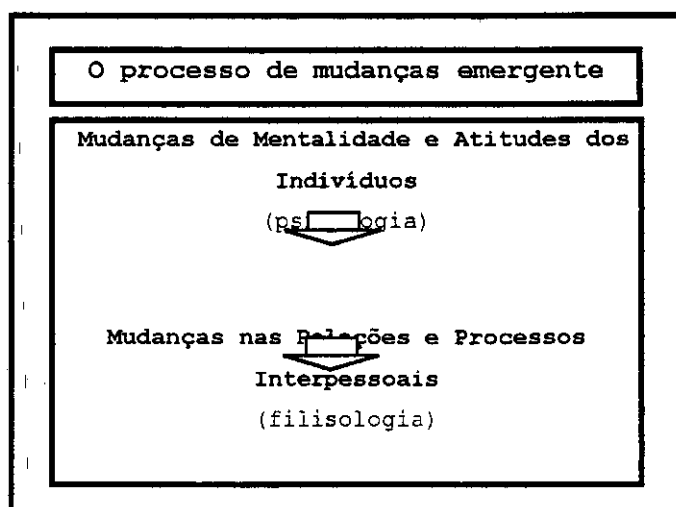


Figura 2.2 - O processo emergente de mudanças



As empresas japonesas e européias buscam primeiramente influenciar o entendimento e percepções dos indivíduos, principalmente daqueles em posições chave. Depois, implementam uma série de mudanças para modificar o fluxo de comunicações e processo decisório. Somente no estágio final, quando sentem maturidade no processo é que consolidam as mudanças e confirmam a nova estrutura organizacional, mudando os quadrados no organograma.

Trata-se de um processo bem mais lento, porém aparentemente bem mais eficaz, pois trata os elementos desse jogo, como seres humanos e não apenas como máquinas. Este processo nos parece mais realístico pois leva em conta que as pessoas terão reações e que isso é inevitável. Mas não significa dizer que o modelo tradicional não atenda às necessidades das empresas.

Discutiu-se acima, dois modelos de implementação de mudanças nas organizações. Mas mudanças são implantadas à partir do momento que se identifica sua necessidade. Muitos exemplos existem de empresas que não foram capazes de enxergar essa necessidade.

O caso da General Electric por exemplo, ajuda a ilustrar em primeiro lugar quão sério pode ser para a empresa não observar a necessidade de mudar. Mostra também que ao aprender a lição, soube orquestrar sua modernização ao longo de alguns anos, posicionando-se para os desafios globais dos anos à frente.

### **O Caso da Divisão de Eletrônicos da General Electric**

A GE, uma empresa bem sucedida em tantos negócios, passou por dificuldades tão sérias em uma de suas unidades, a de aparelhos eletrônicos, que acabou tendo que vendê-la. A principal causa: incapacidade dos seus gerentes de identificar a necessidade de mudanças na estrutura da

empresa. Fato aliás não muito diferente do que se passou com a Eveready até há bem pouco tempo atrás.

A GE se internacionalizou através da criação de mini-GEs em cada país onde ela pudesse levar sua tecnologia e recursos gerenciais da matriz americana, para comercializar os produtos e tecnologias que provaram ser sucesso nos Estados Unidos. Eram unidades totalmente autônomas. Por algum tempo essa estratégia serviu também à divisão de aparelhos eletrônicos, que produzia rádios, TVs e aparelhos de som. No final dos anos 60, a empresa havia alcançado forte posição em vários mercados internacionais, particularmente no Canadá e América Latina. No início dos anos 70, a ameaça japonesa se intensificou e a GE percebeu a necessidade de maior integração das suas operações mundiais. A cultura organizacional dominante na empresa porém, continuou considerando as subsidiárias como apêndices da operação doméstica e portanto auto-suficientes. Essa visão dificultou o reconhecimento da necessidade e urgência da mudança dessa estrutura. No final da década de 70 a pressão japonesa finalmente forçou a GE a agir, mas já era tarde. As tentativas de racionalizar operações posicionando o Brasil, Singapura e México como centros estratégicos de produção foi demasiadamente tardia. Os japoneses já haviam estabelecido uma forte liderança nos mercados de aparelhos eletrônicos enquanto que a competitividade da GE nessas linhas de produtos já havia se corroído irremediavelmente. Ela saiu desse mercado em todos os países, mantendo apenas a participação no mercado americano por mais alguns anos. Em 1987 a GE vendeu essa unidade de negócios para a Thompson francesa. Mas a GE finalmente foi bem sucedida na transformação organizacional, cuja implementação esteve à cargo de um dos executivos de maior prestígio no mundo hoje: Jack Welsh, o presidente e CEO da GE mundial.

### O Processo de Globalização da General Electric

Praticamente, todas as demais divisões da General Electric passaram pelo processo de redefinição de estratégias, reposicionando seus negócios para a concorrência mundial. A GE é uma empresa que fatura acima de US\$ 60 bilhões por ano, à partir de 12 unidades de negócios, que vão desde motores para aviação à uma empresa de seguros especializados e canal de televisão - a CBS.

A atenção para as oportunidades globais nota-se presente dentre os comentários de Jack Welch para os acionistas no relatório anual de 94, Jack Welch afirma: "A taxa de crescimento das vendas da GE fora dos Estados Unidos continua ultrapassando a doméstica... a globalização continua mostrando crescimento nas vendas com duplos dígitos percentuais, nos mercados emergentes chaves, como China, Índia, México e Sudeste Asiático. Embora se saiba que haverão tropeços no caminho do completo desenvolvimento dessas regiões, não há dúvida que esses países representam os mercados de crescimento mais importantes do próximo século e que haja o comprometimento a seguir investindo nos mesmos." A GE deixou para trás o conceito de mini-GEs e dirige seus negócios à partir de escritórios mundiais, à partir dos quais realiza os planos estratégicos de investimento e desenvolvimento de produtos. Veja-se os passos da implementação dessas mudanças.

### Evolução e Mudanças na General Electric

Os primeiros passos foram tomados nos anos 80, quando mudanças na estrutura tomaram lugar. Isso demonstra que o modelo adotado por Welch é o tradicional, ou seja, anatomia, fisiologia e psicologia. Ele estabeleceu em primeiro lugar a

condição de participação num mercado. Segunda essa definição, se a GE não puder ser a líder ou a segunda a competir num mercado, ela estará fora dele. Isso indica estratégia genérica de foco nos mercados. Durante a década de 80, as mudanças realizadas na GE foram estruturais e de definição das áreas de negócios em que teria condições de atuar e competir lucrativamente - mudanças na anatomia da empresa. Os passos foram os seguintes:

- Definição estratégica: ser o número 1 ou 2 no mercado
- Estabelecimento de Áreas de Negócios Chaves
- Venda ou desativação de negócios que não eram desejados

A seguir, nos anos 90, Welsh trabalhou a fisiologia e a psicologia na GE. Ele e seu time cuidaram das competências, da aplicação dos recursos, do refinamento dos processos internos. Os passos dados nessa direção se resumem nos seguintes:

- redefinição de processos em cada Unidade de Negócio da GE
- Redução de níveis hierárquicos - menos gerentes e "apontadores"
- Força de trabalho participativa- decisões nas mãos de quem executa o trabalho
- Difusão e compartilhamento dos valores GE

Como comandante que é, Welsh estabeleceu e comunicou os valores da empresa, publicando um documento que chamou "O espírito e o texto do nosso compromisso", onde aborda temas como integridade, trabalhando com clientes e fornecedores, concorrência leal, sua integridade pessoal entre outros. A importância desse documento reside na modelagem da cultura da empresa. Uma empresa global não pode existir sem que racionalize a existência e contribuição de empregados de diferentes raças e culturas.

Independente do modelo de implantação de mudanças adotado pelas empresas, seja ele o tradicional ou o emergente, uma das estruturas organizacionais que se tornou popular desde a década de 70 foi a matricial. Apesar de não ser a solução ideal aos problemas, ela parece atender às necessidades de flexibilidade organizacional, não obstante as pesadas críticas por parte de teóricos e gerentes de empresas.

### **Estrutura Matricial**

Empresas como GE, Kodak, Johnson & Johnson entre tantas outras que atuam em múltiplos negócios, viram crescer a necessidade de controlar mais diretamente as atividades das subsidiárias, à medida que a globalização avançava. A maioria das empresas respondeu à crescente complexidade do ambiente competitivo global, com mudanças em suas estruturas organizacionais. A estrutura matricial tornou-se popular na década de 70, caracterizando-se pela dupla linha de reporte: uma linha de reporte direta e outra indireta.

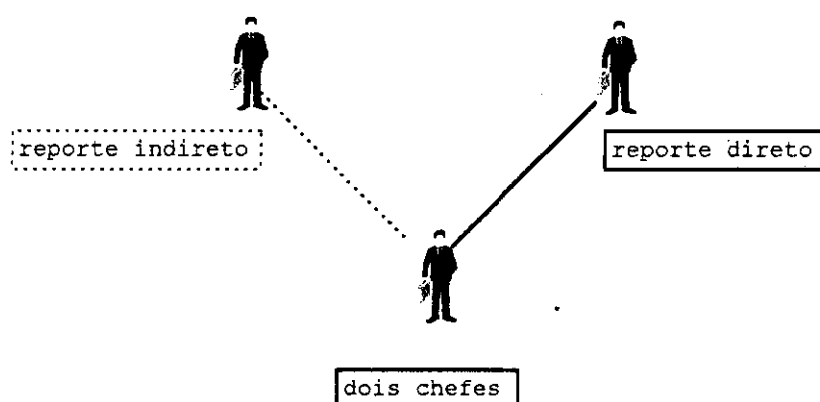


Figura 2.3 - Estrutura Matricial

Uma vez que essa nova estrutura organizacional atendia à necessidade de maior foco em cada unidade de negócios e permitia que decisões fossem tomadas por "experts" em cada indústria, a estrutura matricial era aparentemente ideal. A sobreposição de responsabilidades entre o presidente da subsidiária e o executivo da matriz, parecia ser a princípio, a resposta para a necessidade de maior

flexibilidade para a empresa responder às mudanças do macro-ambiente. Essa nova estrutura permitiria que as estratégias globais desenvolvidas na matriz da empresa fossem prontamente implementadas nas subsidiárias, sem interferências. Mas, segundo Bartlett e Ghoshal (1989) esse processo provou ser praticamente impossível de gerenciar. A linha de duplo reporte criou conflitos e confusão; a proliferação dos canais de comunicação, criou atrasos no fluxo das informações; e a sobreposição de responsabilidade resultou num campo de batalha e ausência de comprometimento.

Entende-se a conclusão dos autores, tendo em vista que um dos maiores problemas da estrutura matricial é a falta de definição de um e apenas um responsável pelos resultados. Os conflitos surgem na realidade quando a empresa não deixa isso totalmente claro ou quando os sistemas de incentivo, principalmente os ligados à remuneração, são conflitantes.

Pode-se assumir que a estrutura matricial é gerenciável. Prova disso é o número de empresas que ainda a utiliza. Tais empresas corrigiram as falhas iniciais do sistema e substituíram os gerentes que a tornavam impossível. Geralmente aqueles com dificuldades de aceitar o compartilhamento de um poder que antes lhes pertencia totalmente. Sanados os problemas, a estrutura matricial pode e contribui para maior flexibilidade na organização. Mas as empresas foram se convencendo gradativamente de que estavam definindo os objetivos em termos equivocados. Perceberam que a questão ia além da busca de uma estrutura ideal. A verdadeira necessidade era de criar uma organização capaz de lidar com os desafios de um ambiente em evolução e nenhuma estrutura poderia criar essa capacidade. A atenção mudou do organograma para o processo decisório. A análise deixou de ser a companhia como um todo e passou a ser o comportamento dos gerentes individualmente.

Essa mudança ficou bem caracterizada pelo Presidente da Corning Glass Works, que após quase uma década buscando a estrutura que colocaria ordem ao caos, começou a adotar uma tática diferente. Ele afirma: "...à medida que procurávamos uma solução aos novos desafios, voltávamos sempre para a questão da estrutura. Analisávamos como outras empresas se organizavam, discutíamos as vantagens de umas em relação às outras...mas depois de muito tempo percebe-se que nenhuma estrutura poderia captar adequadamente a complexidade da tarefa da gerência internacional da Corning, que é de múltiplos negócios em mercados diversos. Foi rompida essa barreira quando começamos a pensar em termos de processos. Como a informação fluía, onde e por quem as decisões deveriam ser tomadas, responsabilidades e relacionamentos necessários, negócio a negócio, assunto por assunto. Somente ao analisarmos essas questões, começamos a fazer progressos".

Muitas empresas, as mais bem sucedidas inclusive, tentaram reduzir a complexidade dos novos desafios organizacionais à uma solução única e simples: adaptar ou criar uma nova estrutura organizacional. Felizmente, elas foram descobrindo que, como o fez a Corning, a solução implicava mais do que centralizar ou descentralizar decisões e responsabilidades. O desafio não estava em encontrar a estrutura ideal, mas em construir e gerenciar um processo decisório adequado.

### **Unidades de Negócios (UNs) Autônomas - (Estratégia de Foco)**

Para serem competitivas em cada um dos negócios que atuam, muitas empresas têm adotado o modelo de Unidades de Negócios. As UNs funcionam como se fôsem empresas independentes que compartilham os recursos de infraestrutura, tais como administração geral, recursos humanos,

jurídicos, informática, pesquisa tecnológica, produção, etc., da empresa.

O grau de autonomia das UNs pode variar, dependendo por exemplo, da sinergia que ela possua com outras unidades de negócios. Muitas utilizam os mesmos canais de distribuição, apesar dos produtos serem diferentes. Um fabricante imaginário de bebidas, pode utilizar os mesmos distribuidores para refrigerantes e cervejas, embora estes produtos possam pertencer à unidades de negócios distintas. As UNs podem ainda compartilhar as máquinas na produção e assim por diante. As sinergias contribuem para que os produtos da empresa sejam mais competitivos, apesar de que muitas vezes, observe-se problemas de flexibilidade. É muitas vezes uma questão de volume de negócios e a mais representativa acaba tendo a palavra final. Mas apesar disso, se separadas, as UNs menores teriam dificuldades para sobreviver.

Empresas como a GE ou Ciba, que possuem UNs sem qualquer sinergia de mercado ou produtos entre si, são exemplos de empresas que possuem UNs verdadeiramente autônomas, compartilhando apenas a infra-estrutura de suporte operacional: RH, administração, etc.. O compartilhamento da infra-estrutura nesses casos pode também representar problemas para as UNs. Porém novamente vem a questão do balanço entre os gastos para manter sua própria infra-estrutura versus a economia de compartilhá-la com as demais UNs. Nas condições atuais de competitividade, as empresas não podem deixar de explorar todas as possibilidades de redução de custos. Muitas fusões entre empresas ocorrem justamente da possibilidade de otimizar-se os custos das duas administrações numa só. O compartilhamento da infra-estrutura deverá continuar fazendo sentido portanto, por mais algum tempo pelo menos.



## **Decisões por Especialistas**

Globalização não é sinônimo de perda de contato com as necessidades de diferentes mercados, nem tão pouco significa desenvolver produtos para depois "empurrá-los" pelo mundo todo. Globalização significa decisões à partir de uma perspectiva mais ampla, em que se considera possibilidades no mundo todo e não país por país. Como mencionado anteriormente, onde fabricar, que tecnologias utilizar, que produtos desenvolver, que marcas utilizar.

Os gerentes com responsabilidade global necessitarão estar sensíveis também às perspectivas locais, assegurando que elas sejam parte da estratégia global. A maioria das decisões estratégicas e táticas eram tomadas pelas subsidiárias, tendo em vista os mercados fechados nos quais as empresas operavam. A criação das unidades de negócios mundiais, é uma mudança fundamental para efeito dos estudos deste trabalho. As decisões não só passam a ser bem mais centralizadas, reduzindo em muito a autonomia antes gozada pelas subsidiárias, como passam a ser tomadas por especialistas, ou seja, profissionais que entendem dos respectivos ramos de atividades. Mas isso não ocorria antes? Na verdade não. A figura do Diretor Geral de Marketing existente nas subsidiárias, intermediava as informações provenientes da matriz da empresa, atuava em todos os negócios da empresa e por várias razões diferentes acabava dedicando a maior parte do seu tempo para duas ou três áreas de negócios, deixando as demais caminharem por si. Além disso, a área ou divisão mais representativa em termos de vendas, sem dúvida tinha boa parte da atenção desse diretor.

Reduções de custos demandadas pela matriz ou pelo presidente da subsidiária, por exemplo, eram aplicadas horizontalmente à todas as áreas - "todos têm que dar a sua contribuição por igual" - como isso se tratasse de juntar dinheiro para o presente da secretária, sacrificando por vezes oportunidades

que requeriam na verdade aumento temporário de custos para crescer, mas da maneira como a subsidiária era gerenciada, essas questões eram ignoradas. As divisões praticamente não tinham força individualmente, especialmente as menores. Se conquistavam alguma, era graças à personalidade agressiva do profissional que as dirigia. Como tais pessoas eram nomeadas pelo diretor geral de marketing, este podia escolher o tipo de personalidade a ocupar as vagas, ou promover os mais agressivos para as áreas mais importantes "solucionando" o "problema".

Com a criação das Unidades de Negócios, eliminou-se a "preferência", colocando todas no mesmo nível de importância e autonomia. A seleção do profissional para dirigir os negócios é feita pelo vice-presidente regional da unidade de negócios, com a nuência do presidente da subsidiária. Esse profissional é selecionado levando em conta as características que aquele negócio requer, ou seja, conhecimentos técnicos do ramo, do mercado, da indústria. Uma seleção bem mais madura do que antes. A Kodak nos oferece um exemplo de mudança de estrutura e adoção da organização matricial para condução de seus negócios ao redor do mundo.

### **O Caso Kodak**

A Eastman Kodak Company é uma empresa de aproximadamente US\$ 13 bilhões de faturamento, possui 8 Unidades de Negócios mundiais e é uma das empresas que implantou a estrutura matricial e o modelo de UNs. A implantação das mudanças no caso da Kodak, a exemplo da GE, também foi o modelo tradicional, ou seja, anatomia, fisiologia e psicologia. As transformações tecnológicas pelas quais está passando não lhe permite usar o processo mais lento de cuidar primeiro da psicologia e por fim da anatomia.

A Kodak levou cerca de 3 anos para rever as bases da competitividade global da empresa, num projeto que envolveu toda a alta administração e recebeu o nome de Projeto Petronius. O líder desse grupo de trabalho foi o presidente do conselho de acionistas (CEO) e presidente mundial da empresa, George Fisher. Esse esforço resultou na divulgação e implementação de medidas, que não só alteraram a estrutura interna da empresa e suas Unidades de Negócios, como também irão mudar a cultura da companhia ao longo do tempo.

As principais conclusões desse grupo de trabalho foram:

*"globalização é uma jornada, não um destino";*

*"a estrutura segue a estratégia. Estrutura não é o objetivo em si"* (mesma conclusão do presidente da Corning Glass Works);

*"deve haver uma estrutura geral, mas precisamos ter flexibilidade para permitir que cada Unidade de Negócios se equipe de acordo com suas necessidades."* [Eastman Kodak Company - 1995]

#### Princípios que Estabelecem as Bases para o Futuro da Kodak

Fisher e seu time do primeiro escalão, definiram os princípios que nortearão as ações da empresa para o futuro.

*-Uma força de trabalho que reflete a comunidade global na sua formação, pensamento, experiência, sensibilidade e comportamento (diversidade);*

*-Foco no cliente e sensibilidade para com as suas necessidades;*

*-Estrutura segue a estratégia (seja ela qual for, será definida pelas unidades de negócios e não será necessariamente igual para todas elas);*

*-Princípios de linha de reporte: UNs primeiro, região/função segundo. (com esta definição, Fisher deixa claro que as UNs tem mais poder do que a administração da infra-estrutura, à cargo das subsidiárias e seus presidentes);*

- Tamanho da Infra-estrutura regional/local será determinada pelas UNs (antes ela era determinada pela gerência da região ou da subsidiária, o que resultava normalmente em verdadeiros impérios de custos elevados);
- A infra-estrutura deve atender às necessidades das UNs individualmente e ao mesmo tempo, otimizando funções e seu tamanho (a infra-estrutura será compartilhada pelas UNs);
- Alocação dos custos da infra-estrutura deve ser feito baseando-se na utilização e não pelo faturamento (quem usa mais paga mais e não quem vende mais como funcionava o processo de alocação anteriormente, dando assim mais realismo ao custo de operação de cada UN);
- UNs irão estabelecer a flexibilidade local para endereçar necessidades geográficas específicas (o modelo funcional pode variar de país para país mesmo dentro da mesma UN);

Esses princípios práticos, estão em perfeita sintonia com o que defendem Bartlett e Ghoshal quanto aos ingredientes necessários para transformar uma empresa multinacional em global.

Eles sugerem três áreas que as empresas devem analisar antes de tomar essa decisão. Primeiro, devem *analisar a natureza e as forças* que estão modelando a estrutura da indústria e o ambiente competitivo no qual a empresa opera. Essa é uma tarefa de análise e previsão, não de projeção e classificação. Envolve o desenvolvimento de um profundo entendimento das tendências emergentes da indústria e mudanças das características competitivas, não uma rápida caracterização do negócio como "global" ou "local". Tal análise deverá trazer à tona as necessidades de desenvolvimento de capacidades da organização global. A decisão de construir uma companhia global depende não somente das considerações do ambiente competitivo, mas também da capacidade da empresa de criar e gerenciar tal

organização. Assim, o segundo passo é *avaliar a herança administrativa da empresa*. Essa análise possibilitará à empresa perceber se ela pode desenvolver as habilidades de resposta às novas tendências da indústria, ou mais ambiciosamente, se tem capacidade de influenciar tais tendências.

Depois de investigar as razões externas das mudanças e analisar a capacidade interna para enfrentá-las, a alta gerência tem mais uma tarefa: *estudar a implementação das mudanças*. Já é suficientemente difícil construir uma estrutura eficiente e flexível, mas o desenvolvimento de uma organização global requer mais do que capacidades multidimensionais e ativos interdependentes. É crucial que se consiga mudar a mentalidade dos membros da organização. Eles precisam ver os problemas e oportunidades à partir das perspectivas locais e globais e desejarem interagir aberta e flexivelmente com os demais. Como afirmam Bartlett e Ghoshal "o problema não é montar uma estrutura matricial flexível e sofisticada, mas criar uma *visão matricial* nas mentes dos gerentes."

Endereçadas essas questões, as empresas precisam agir. Agir rapidamente, se quiserem ser a primeira ou segunda no mercado, como determinou Jack Welsh da GE. Por isso, muitas empresas estão formando alianças, parcerias e fusões com outras empresas, visando aumentar a velocidade de penetração em mercados e adquirir tecnologias, que de outra forma, levariam mais tempo para desenvolver.

### **Pontes para a Globalização**

As empresas podem se aproximar das capacidades estratégicas de seus concorrentes globais, através de união com outras empresas que possuam capacidades complementares às suas, ou que detém posições importantes que elas necessitam dominar.

A atenção atual que vem sendo dada às alianças estratégicas reflete o fato de que muitas empresas encontram dificuldades para atender por si mesmas às demandas de mercados crescentemente complexas. AT&T por exemplo, uma empresa americana da área de telecomunicações, realizou alianças com a Philips na Europa e com a GoldStar na Ásia, visando aumentar sua sensibilidade às necessidades nesses mercados e sua capacidade de resposta, reforçando ainda sua competitividade em custo e adicionando mais capacidade produtiva no exterior.

O investimento externo direto, pode ser realizado mediante três estratégias: (1) fusões e aquisições; (2) "joint ventures"; ou (3) construção de unidades novas. As fusões e aquisições de empresas já existentes nos mercados estrangeiros, cresceu rapidamente nos anos 80. Somente entre as três grandes potências mundiais (EUA, CE e Japão) o volume de acordos mais que triplicou entre 1984 e 1989, enquanto o montante envolvido aumentou nove vezes (Bleeke, 1993).

Outro caminho para se fazer ou receber investimento direto é a "Joint Venture" (JV) com empresas estrangeiras. Sua crescente utilização ocorre principalmente em alianças tecnológicas. As empresas tendem a recorrer às "Joint Ventures" somente quando se esgotaram todas as outras possibilidades mais baratas ou simples de negócio. Certas empresas podem se ver pressionadas a formar uma JV para conseguir acesso a um mercado, quando na realidade prefeririam cobri-lo com canais de distribuição próprios. As razões para isso, vão desde dificuldades de acesso ao mercado (idioma, cultura) à barreiras governamentais, como é o caso da China hoje. Embora as empresas multinacionais do ocidente dêem preferência às aquisições, vários estudos mostram crescimento rápido das JVs já na década de 80. A

Comissão da CE aponta a quadruplicação das JVs internacionais com especial atividade nas indústrias de engenharia química e elétrica.

A General Electric, por exemplo, destaca em sua filosofia estratégica que a JV não é uma maneira de sair ("way out") de um negócio, como muitas vezes é percebida, mas uma maneira de entrar ("way in"), de expandir a presença da GE; é parte da visão e estratégia de negócios; é função de que parceiros locais conhecem melhor seus mercados, distribuição, cultura, mão de obra e governo; deixando bastante claro que as JVs fazem parte de sua estratégia global. Para a GE, é função do presidente da subsidiária dar apoio e manter as JVs saudáveis e lucrativas, como parte dos negócios da empresa.

### **Tendências Futuras**

Nos anos 90, algumas tendências terão impacto significativo na economia global e nos investimentos externos diretos. Haverá uma intensificação não somente da concorrência internacional, como também das fusões e acordos de cooperação (JVs) entre as empresas. O panorama político dará maior ênfase à liberalização dos mercados, como o caso das telecomunicações, finanças e energia entre outros. Haverá maior integração política e econômica através dos blocos econômicos: Comunidade Europeia, NAFTA, Tigres Asiáticos e Mercosul. Isso demonstra claramente a necessidade das empresas avançarem no sentido da globalização, se posicionarem dentro de seus mercados e entre os blocos econômicos. As nações continuarão defendendo seus cidadãos buscando dar-lhes as melhores condições de vida.

Os investimentos diretos externos serão realizados cada vez mais levando em conta a fragmentação do processo produtivo, numa sofisticada logística de produção, alterando

continuamente as estruturas das empresas. As redes de comunicação e informática encurtarão ainda mais as distâncias e tornarão possíveis controles à distância, mudando dramaticamente o relacionamento matriz-subsidiária. A função de presidente de subsidiária sofrerá ainda maiores modificações, com a crescente centralização do comando em um número cada vez maior de indústrias.

Outra tendência é a racionalização do número de filiais das empresas no mundo. A facilidade de transporte e telecomunicações permite que se gerencie uma empresa à maior distância, sem perda de controle. Essa facilidade permite que se reduza a quantidade de subsidiárias existentes no mundo, eliminando custos, ganhando eficiência e reduzindo a quantidade de presidentes necessárias para operar a empresa no exterior.



## **Conclusão**

Sempre foi um desafio para as empresas desenvolver as capacidades organizacionais, necessárias para sua sobrevivência. Na visão do eminente historiador de empresas, Alfred Chandler, o ato empreendedor mais importante do líder de uma companhia é a criação de uma "organização administrativa efetiva". Os líderes de hoje, da maioria das empresas, reconhecem os desafios estratégicos do ambiente global. O que lhes falta muitas vezes, é a capacidade organizacional para implementar estratégias cada vez mais complexas. Possivelmente no futuro, a capacidade para desenvolver uma organização global será o fator chave que separará os vencedores dos meros sobreviventes no ambiente competitivo internacional.

Vive-se um momento de renovação do modelo empresarial, resultante das mudanças do macro-ambiente, conforme definido e estudado no capítulo anterior. Uma renovação que envolve o questionamento das estruturas organizacionais, as alianças entre concorrentes, as consolidações nas indústrias maduras e o aparecimento de novas indústrias, à partir das novas tecnologias. A busca pela organização ideal provavelmente não terá fim, pois à medida que a globalização se desenvolve, novas situações desafiarão o "status quo" das empresas e de seus empregados. Uma das funções cujo perfil sofreu as mais impactantes mudanças é a dos presidentes das subsidiárias das multinacionais. Esse será o tema do próximo capítulo.

## CAPÍTULO III

### AS MUDANÇAS NA FUNÇÃO DOS PRESIDENTES

#### Introdução

Conforme já discutido nos capítulos anteriores, a globalização vem requerendo de muitas empresas, um novo modelo operacional e novas capacidades organizacionais. Em função disso, a matriz das grandes multinacionais vêm reformulando suas estratégias genéricas, levando-as na maioria das vezes, à implantação de uma nova estrutura organizacional. Em consequência disso, a função dos presidentes das subsidiárias ao redor do mundo vem sendo fortemente impactada:

- Os presidentes costumavam ser os únicos porta-vozes dos valores e normas da matriz da empresa para os empregados nas subsidiárias.
- Os presidentes determinavam a direção e o ritmo dos acontecimentos na sua subsidiária.
- Sua personalidade permeava as ações e o ambiente de trabalho principalmente no alto escalão da subsidiária.
- As subsidiárias possuíam grande independência operacional.
- Os presidentes detinham o poder de decisão final em suas mãos.

O objetivo deste capítulo é apresentar e analisar um caso, como contexto teórico para a compreensão das mudanças estratégicas e estruturais que vem ocorrendo nas grandes corporações e inferir as principais possíveis consequências sobre o papel do presidente das subsidiárias que será objeto da pesquisa descrita no capítulo seguinte.

O conteúdo deste capítulo será a apresentação e discussão de um caso real, aqui denominado de Companhia X. O caso deverá ilustrar o processo de alterações estratégicas e estruturais, desde a matriz corporativa até as subsidiárias, como pano de fundo para se problematizar e discutir as alterações na função do presidente. Serão analisadas as consequências dessas mudanças, as diferentes alternativas que as empresas vêm utilizando para gerenciar a internacionalização das empresas dentro do processo de desenvolvimento de líderes globais e as dificuldades encontradas.

### **Companhia X**

A Companhia X é uma empresa hipotética de grande porte e de origem americana, com ações negociadas na bolsa de Nova Iorque. Atuante em mais de setenta países no mundo, incluindo o Brasil, detém elevada participação num mercado em que novas tecnologias e competidores vêm ameaçando sua liderança mundial, dia após dia. Uma situação típica, vivida pelas grandes corporações hoje em dia.

A Companhia X opera em vários segmentos dentro de seu ramo de negócios, atendendo à mercados de consumo direto e à indústrias. Para atender à demanda de cada segmento, está organizada em seis linhas de negócios (L1-L6), conforme a descrição da sua estrutura operacional mundial vigente até 1991, ou seja, antes das reestruturações ocorrerem.

#### Estrutura Organizacional da Companhia X até 1991

A empresa possui um Presidente do Conselho Executivo (CEO) e um Presidente de Operações (COO), à quem estão subordinadas todas as áreas da empresa. A figura 3.1 ilustra o organograma corporativo, como se apresentava em 1991.

As operações mundiais estão organizadas em 4 regiões: Estados Unidos e Canadá (US&C), América Latina (LAR), Europa e Oriente Médio (EAMER) e Ásia e Pacífico (APR). Cada uma das cinco regiões é dirigida por um Vice-Presidente

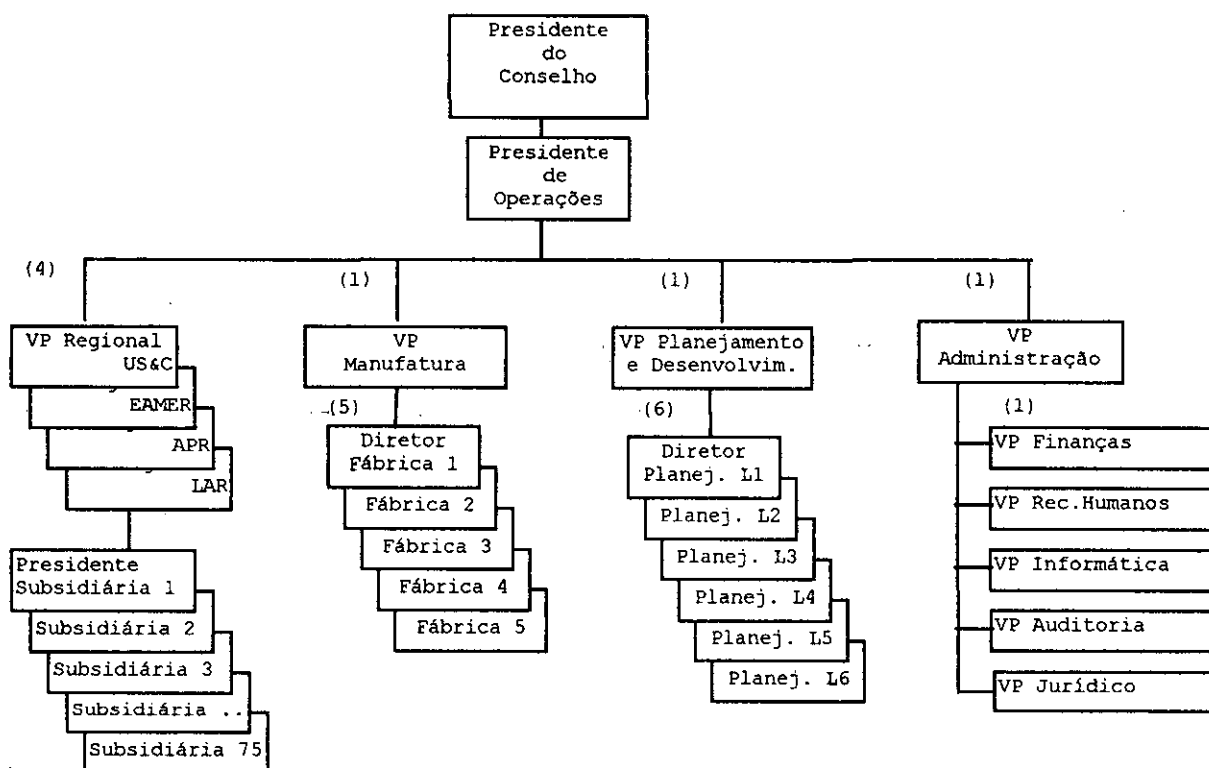


Figura 3.1 - Organograma Corporativo - Companhia X

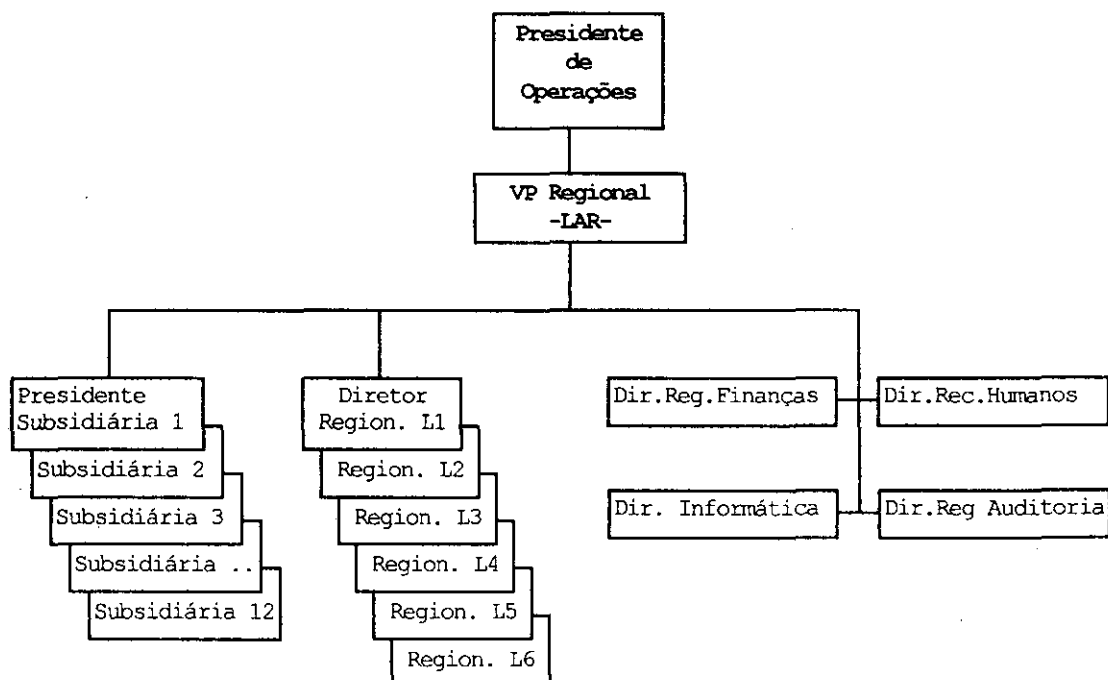
Regional, que até 1991 era o responsável geral pelos resultados operacionais de suas respectivas regiões do mundo e à quem os presidentes das subsidiárias são subordinados. Os VPs Regionais se reportam diretamente ao Presidente de Operações da Companhia.

Cada uma das seis linhas de negócios por sua vez, possui um Diretor, responsável pelo planejamento de novos produtos. Estes reportam-se ao Vice-Presidente de Planejamento e Desenvolvimento, que por sua vez se reporta ao Presidente de Operações. A empresa possui fábricas em 5 países, que são subordinadas ao Vice-Presidente mundial de manufatura, que também se reporta ao Presidente de Operações. O responsável pelas áreas de Finanças, RH, Informática, Jurídico,

Auditoria é o Vice-Presidente de Administração, que se reporta ao Presidente de Operações.

### O Poder das Regiões e Subsidiárias

Pode-se notar o peso que os VPs Regionais possuem na corporação, visto que são responsáveis pelos resultados da empresa. Analisando-se uma região específica, a América Latina por exemplo, encontram-se os Presidentes das Subsidiárias e os diretores regionais para as várias funções de suporte como Finanças, RH, Informática. Eles são responsáveis pela condução das políticas corporativas de suas respectivas áreas para as subsidiárias da região. Cada região possui ainda um diretor regional de linha de negócios, que funciona como elo de ligação entre as regiões e a área de produtos da matriz. A figura 3.2 mostra o organograma típico das operações regionais.



**Figura 3.2 - Estrutura Regional até 1991 - Companhia X**

A estrutura de cada subsidiária varia basicamente de acordo com seu porte e existência ou não de manufatura.

A figura 3.3 mostra o organograma típico de uma subsidiária da Companhia X em 1991, antes das reestruturações. Como ocorre na maioria das empresas, o presidente tinha todos os diretores e gerentes locais reportando-se diretamente à ele.

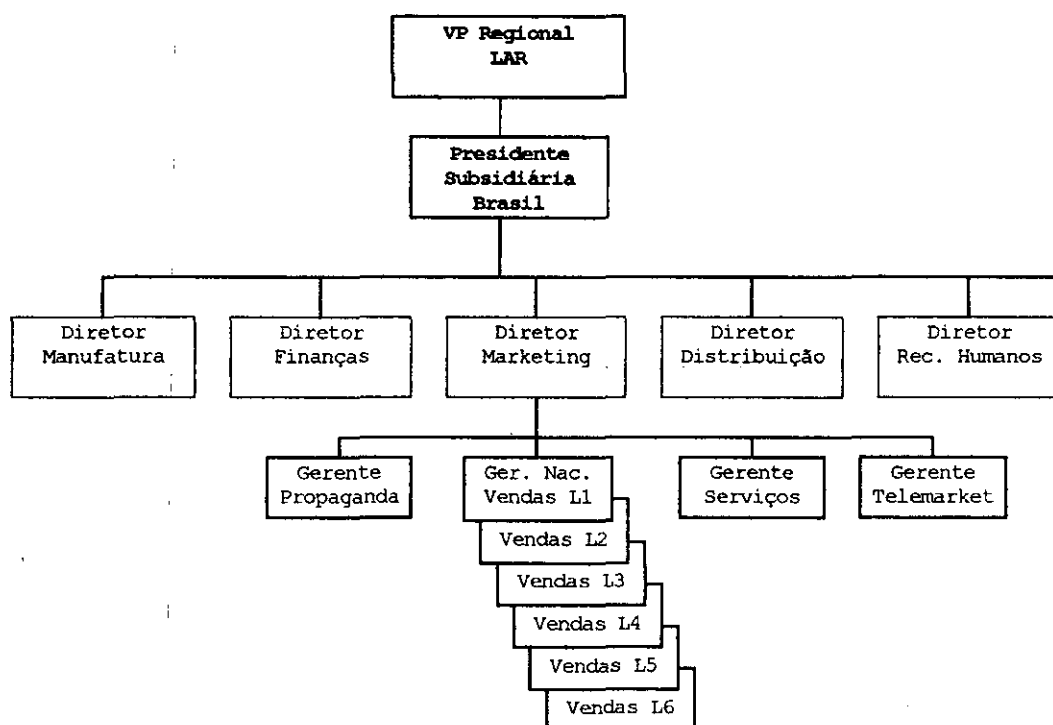


Figura 3.3 - Organograma da Subsidiária Brasileira da Companhia X

Não havia dúvidas à respeito de quem mandava e era o responsável pelos resultados de cada subsidiária: seu presidente.

### Os Passos Da Globalização na Companhia X

A globalização exige grandes mudanças das empresas e o rompimento de inúmeros paradigmas. A figura 3.4 mostra a sequência desses acontecimentos até chegar à função dos presidentes das subsidiárias da Companhia X. Das mudanças representadas, a que mais impactou a função dos presidentes das subsidiárias da Companhia X, foi a criação das *unidades de negócios mundiais*, seguida da implantação da *estrutura matricial*, que combinadas, viabilizaram a transferência de grande parte do poder de decisão dos presidentes das

subsidiárias para os presidentes das unidades de negócios, da matriz da empresa.

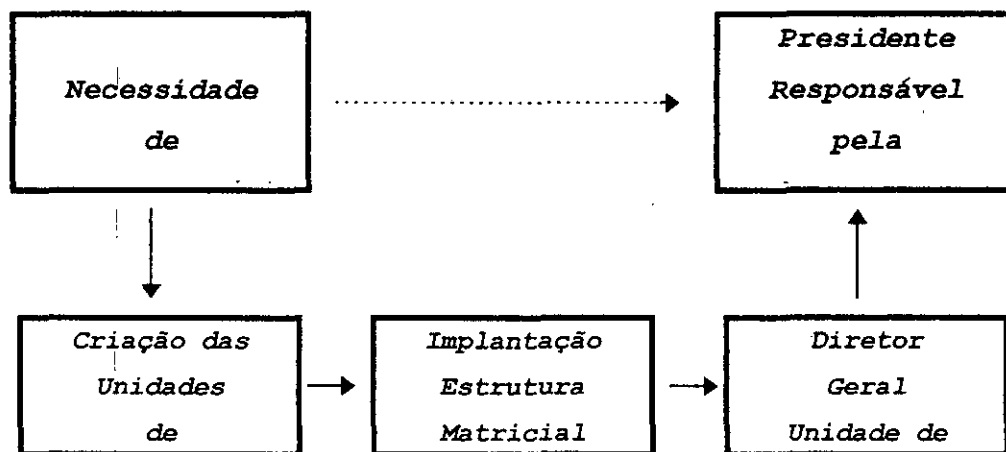


Figura 3.4 - Passos da Globalização na Companhia X

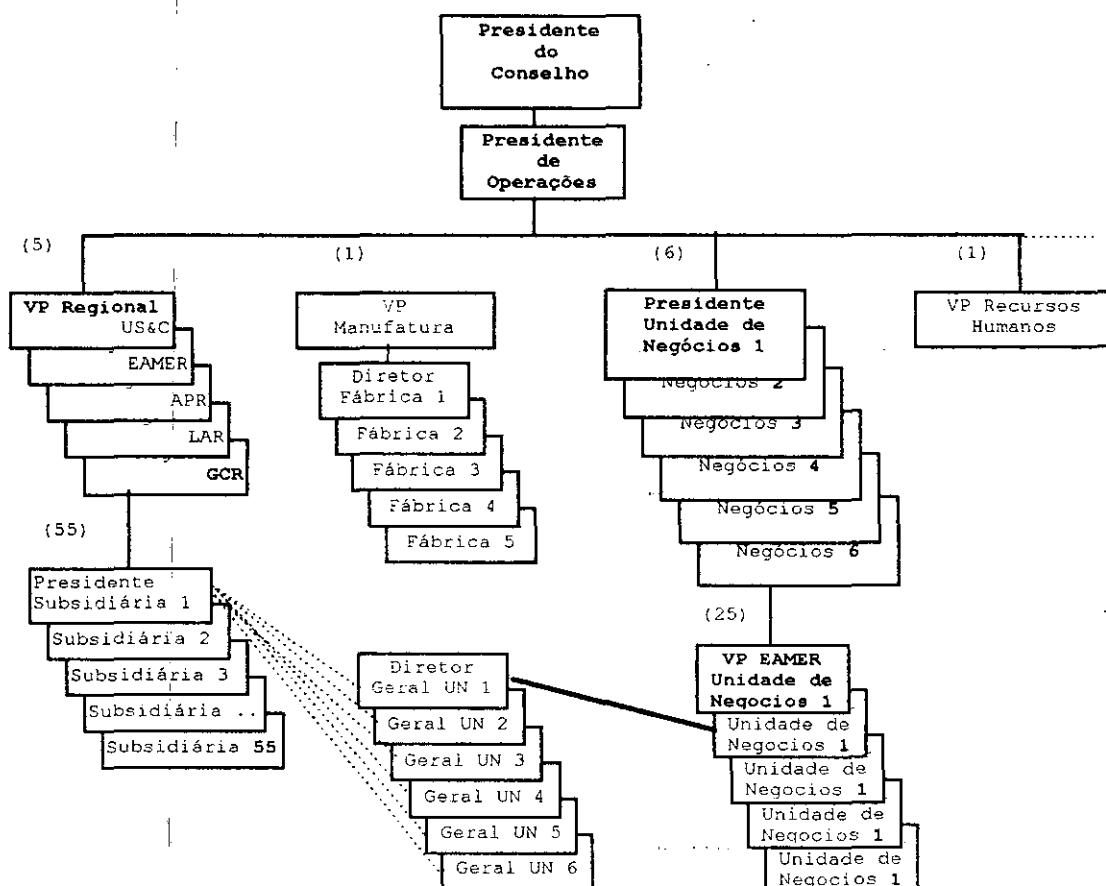


Figura-3.5 - Organograma da Companhia X a partir de 1992 - após a Globalização

A figura 3.5 mostra o organograma após a reestruturação da

companhia, que levou à criação das unidades de negócios e implantação da estrutura matricial.

### Criação das Unidades de Negócios e Implantação da Estrutura Matricial

Com a criação das unidades de negócios mundiais na matriz, a subsidiária passou a ter uma unidade de negócios local e um diretor geral para cada respectiva unidade de negócios da matriz. Com isso, a Gerência Nacional de Vendas foi transformada em Diretoria Geral da Unidade de Negócios e a antiga função de Diretor de Marketing da subsidiária, que comandava todos os antigos gerentes nacionais de vendas foi eliminada. Com a eliminação da Diretoria de Marketing, os diretores das unidades de negócios deveriam se reportar diretamente ao presidente local, porém a estrutura matricial pressupõe dupla linha de reporte. Esses diretores, passaram a se reportar diretamente ao vice-presidente regional da unidade de negócios e a trabalhar para o presidente local. Isto significa que a carreira, os atos, as decisões e a avaliação de desempenho do diretor geral de cada unidade de negócios, passaram a ser responsabilidades do vice-presidente regional de cada unidade de negócios. O presidente da subsidiária para o qual o diretor geral da UN local trabalha, contribui com sua opinião, para o VP da UN Regional, à respeito do trabalho realizado por esse profissional, mas não tem mais ascensão direta sobre ele. O quadro 3.1 mostra a diferença entre a antiga função de gerente nacional de vendas e a atual função de diretor geral da unidade de negócios.



GERENTE NACIONAL DE VENDAS (até 1991)	DIRETOR GERAL UNIDADE DE NEGÓCIOS (à partir de 1992)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumprir cota de vendas</li> <li>• respeitar preço mínimo</li> <li>• respeitar orçamento do departamento</li> <li>• gerenciar equipe de vendas</li> <li>• desenvolver promoções de vendas</li> <li>• motivar equipe</li> <li>• co-aprovar campanhas com diretor marketing</li> <li>• trabalhar junto com ger. propaganda</li> <li>• implementar estratégias</li> <li>• participar do desenvolvimento de produtos</li> <li>• nomear/cancelar distribuidores</li> <li>• participar do conselho de gerentes de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabelecer cota e crescimento das vendas</li> <li>• estabelecer preços e margens de lucro</li> <li>• estabelecer orçamento e lucro operacional</li> <li>• dirigir a unidade de negócios no país</li> <li>• aprovar promoções de vendas</li> <li>• aprovar plano de treinamento e desenvolvimento da divisão</li> <li>• aprovar resultados das campanhas</li> <li>• dirigir a equipe de marketing da UN</li> <li>• aprovar estratégias e táticas em conjunto com VP regional da UN</li> <li>• participar do desenvolvimento de produtos junto à matriz</li> <li>• dirigir canal de distribuição</li> <li>• participar do conselho diretor da subsidiária e do conselho diretor da UN da Região</li> </ul>

Quadro 3.1 - Funções do Gerente Nacional de Vendas e do atual Diretor Geral de Negócios

A função do diretor geral de negócios tornou-se bem mais ampla do que a antiga função do gerente nacional de vendas. Foram atribuídas responsabilidades que vão da receita até o lucro operacional líquido e todas as funções de negócios, incluindo a execução de estratégias, planejamento de vendas, gerenciamento de inventário, produção, marketing, pesquisa de mercado, treinamento e desenvolvimento entre outras. A

criação desse novo cargo, impactou também a função do presidente.

#### As novas responsabilidades dos Presidentes - Companhia X

Os presidentes das subsidiárias deixaram de responder diretamente pelas áreas de vendas e marketing. Eles respondem agora pela infra-estrutura funcional da subsidiária, cuja missão é garantir que as unidades de negócios tenham ao seu dispor as facilidades necessárias, que lhes garanta vantagens competitivas em relação à concorrência. Por exemplo, informática, recursos humanos, finanças, enfim, os recursos necessários para que as UNs possam dedicar-se exclusivamente às questões mercadológicas, focalizando seus recursos e energias nos clientes e na concorrência.

Como o custo dessa infra-estrutura é rateado pelas UNs, estas têm adquirido cada vez maior influência sobre suas atividades, certificando-se de que seus custos não sejam excessivos em relação à fornecedores externos. Em outras empresas, o diretor da UN tem a liberdade de contratar serviços de terceiros caso não esteja satisfeito com o custo ou a qualidade dos serviços oferecidos internamente.

Na Companhia X, o presidente da subsidiária é também co-responsável pela manutenção dos valores corporativos, ética, representação legal e institucional da empresa perante a justiça e a comunidade. Quando se trata de questões ligadas à essas áreas, o presidente tem autoridade sobre os diretores das UNs. Em conjunto com os VPs Regionais, ambos assegurarão o cumprimento dos princípios corporativos por parte das UNs. O quadro 3.2, mostra uma comparação entre as atividades dos presidentes antes e depois da implantação da estrutura matricial.

<b>Atividades do Presidente até 1991 Companhia X</b>	<b>Atividades do Presidente à partir de 1992 Companhia X</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• presidir a subsidiária determinando ações</li> <li>• dirigir os negócios no país</li> <li>• prover crescimento para corporação</li> <li>• representar a corporação perante governo e comunidade locais</li> <li>• transmitir a cultura da matriz</li> <li>• atingir níveis estabelecidos de satisfação dos clientes e empregados</li> <li>• aprovar normas administrativas</li> <li>• aprovar negócios e atos</li> <li>• obter aprovação para novos investimentos</li> <li>• participar conselho de presidentes da região</li> <li>• administrar ativos da empresa no país</li> <li>• usar poder do cargo - mandar</li> <li>• usar macro-visão nas decisões</li> <li>• resolver conflitos comerciais</li> <li>• liderar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presidir a subsidiária participando das ações</li> <li>• participar dos negócios</li> <li>• suprir infra-estrutura para o crescimento das UNs</li> <li>• representar a corporação perante governo e comunidade locais</li> <li>• transmitir a cultura da matriz</li> <li>• contribuir para satisfação dos clientes através da infra-estrutura e dos empregados via política de RH</li> <li>• aprovar normas administrativas</li> <li>• acompanhar negócios e atos</li> <li>• cooperar para aprovação de novos investimentos</li> <li>• participar conselho de presidentes da região</li> <li>• administrar ativos da empresa no país</li> <li>• usar poder do conhecimento - influenciar</li> <li>• contribuir com macro-visão</li> <li>• colaborar para solução de conflitos comerciais</li> <li>• participar</li> </ul>

Quadro 3.2 - Atividades dos Presidentes antes e depois da Estrutura Matricial

O presidente, em questões relacionadas aos negócios, juntamente com os diretores das UNs, assume o papel de conselheiro ou de representante da corporação quando necessário. Mas a palavra final, a decisão de investimento e a obtenção dos recursos, são de responsabilidade da UN local e regional, não mais do presidente da subsidiária. Afinal, as empresas agora medem os resultados por Unidade de

Negócios e não mais por país, como antes. Mas apesar de tudo isso, o presidente continua responsável pelo resultado total da subsidiária no país. A somatória horizontal de todas as UNs da subsidiária é atribuída ao presidente, que continua tendo parte de sua remuneração vinculada à esse resultado. Isso o mantém ligado à busca de sucesso das UNs, apesar de sua interferência ser agora indireta.

Como vimos até aqui a Companhia X implementou uma mudança estratégica: das operações internacionais totalmente descentralizadas (subsidiárias autônomas), para a centralização das operações nas Unidades de Negócios mundiais (unidades de negócios autônomas). Antes, o resultado da corporação era apurado por região. Hoje ele é apurado por UN. (Vide tabela 3.1). Matematicamente, não existe diferença. Mas na prática, o comportamento é outro. Hoje, cada diretor de UN nos países, esforça-se para aumentar suas vendas individualmente, cada um dando sua contribuição para o crescimento geral da subsidiária. A soma do trabalho de cada UN resulta maior do que antes, quando o presidente se esforçava para atingir um dado crescimento, utilizando-se geralmente das UNs maiores.

Bilhões \$	UN 1	UN 2	UN 3	UN 4	UN 5	UN 6	Total Região
US+C	3.50	1.00	0.80	0.30	0.20	0.16	6.96
EAMER	2.00	0.60	0.60	0.20	0.15	0.11	5.66
APR	1.50	0.40	0.30	0.10	0.08	0.07	5.45
LAR	1.20	0.30	0.20	0.07	0.06	0.04	5.87
GCR	0.80	0.20	0.10	0.03	0.01	0.02	6.16
Total UN	9.00	2.50	2.00	0.70	0.50	0.40	15.10

Tabela 3.1 - Apuração dos resultados corporativos na Companhia X.

(UN = Unidade de Negócio)

### Reações dos Presidentes das Subsidiárias da Companhia X

Mudanças como essas levam tempo para serem totalmente assimiladas. À medida que as modificações vão sendo absorvidas e tornando mais claras as novas atribuições do presidente das subsidiárias, três reações básicas podem ser observadas nos presidentes. A primeira, é uma reação conscientemente positiva em relação à mudança, acompanhada de uma honesta tentativa de se adaptar à nova realidade, dando o máximo de contribuição possível, entendendo os benefícios para a corporação. Essa reação é uma postura profissional, geralmente encontrada em executivos mais jovens ou em início de carreira como presidentes. A segunda reação é negativa. O executivo não concorda que a globalização trará maiores benefícios do que o modelo atual e se coloca no caminho de sua implantação, desafiando a decisão o quanto possa. Alguns executivos simplesmente não podem aceitar a perda de autoridade e poder consequente da reestruturação e mudam de cargo ou de emprego. A terceira, parte de executivos já próximos da aposentadoria, que escolhem permanecer e colaborar, até que possam se aposentar, mas em seu íntimo, não concordam com a mudança e sentem-se traídos.

### Frustrações

Os presidentes sempre se prepararam para mandar. Abrir mão do mando significa a frustração de uma expectativa acalentada e fertilizada ao longo da sua formação como executivo. Ele pode ter a sensação de estar sendo ludibriado. Para ele ter conquistado e se mantido nesse cargo, deve ter havido um custo pessoal muito grande. Muitos presidentes estão no seu segundo ou terceiro casamento, não viram os filhos crescerem e não convivem com eles. Além disso, ele deve ter se preocupado em equacionar o poder, os canais de influência, a política interna da empresa. De

repente esse equacionamento lhe escapa das mãos, através de uma força externa fora de seu controle, o que pode lhe causar uma grande sensação de vazio.

### Novas Atribuições dos Presidentes

As mudanças ocorridas redefiniram as atribuições dos presidentes. Novas responsabilidades geralmente requerem novas habilidades.

- Maximizar as oportunidades de crescimento em seu país, otimizando receitas e lucros corporativos;
- Desenvolver times multi-disciplinares nos países e região geográfica;
- Estruturar a subsidiária de modo a garantir vantagem competitiva em relação à concorrência;
- Fornecer análise do macro-ambiente local às UNs e matriz da empresa;
- Ser a consciência da corporação no país;
- Liderar a subsidiária para obtenção dos objetivos de satisfação de clientes;
- Desenvolver uma organização voltada para o mercado, capaz de proporcionar valor adicional aos clientes;
- Assegurar recursos de telecomunicações capazes de oferecer um poder de comunicação aos clientes e empregados imbatível na indústria;
- Liderar as operações para atingir os objetivos de satisfação dos empregados.

Como é fácil de se perceber, a capacidade de agir, mandar, obter resultados, foi substituída pela capacidade de articular, cooperar, coordenar (vide também tabela 3.2). Uma mudança significativa, que pode gerar frustrações ou dificuldades de adaptação para os presidentes. Não é da noite para o dia, que um executivo consegue trocar de papel. A função dos presidentes, na empresa em processo de globalização, demanda um novo perfil. Novas habilidades são necessárias e um novo modelo de competência, que atenda aos requisitos da nova função precisam ser levados em

consideração ao nomear novos executivos para tais cargos. Veja-se à seguir quais são as preocupações na seleção e desenvolvimento desses executivos atualmente, começando pelas dificuldades experimentadas com a transferência de executivos da matriz para dirigirem as subsidiárias.

## Conclusão

A globalização está provocando o rompimento de vários paradigmas, como visto neste capítulo e conforme teorizado para a Companhia X. *"As empresas e seus gerentes vivem atualmente em um mundo onde a variedade social, os complexos padrões de interação entre as várias unidades de negócios, mudanças políticas, pressões dos clientes, concorrentes e a constante necessidade de mudar para manter o equilíbrio são uma constante"* (Prahalad, 1992). Ainda de acordo com Prahalad, as empresas vêm buscando esse equilíbrio através da adoção de estratégias globais, normalmente determinadas pelos escritórios centrais das grandes corporações, provocando uma transferência do poder decisório das subsidiárias para os tais escritórios centrais.

A centralização de decisões na matriz da empresa, provoca reações diferentes aos presidentes das subsidiárias ao redor do mundo, algumas positivas, outras negativas, gerando frustrações, pois ninguém tem prazer em perder algo que custou para ser conquistado, ou seja, o poder e o prestígio que o cargo conferia, principalmente antes da globalização, dentro e fora da empresa. As novas atribuições porém, podem ser igualmente motivantes e desafiadoras. Dependendo de quão capacitados e de suas habilidades, os ocupantes desses cargos poderão ajudar significativamente no desenvolvimento de uma nova era organizacional: o desenvolvimento de um trabalho sem os limites tradicionais. Um trabalho que adicione valor à função executada pelos demais executivos da organização (especialmente das unidades de negócios). Os presidentes podem transformar a situação em um verdadeiro ganha-ganha, dependendo do seu envolvimento com o que está em andamento. Provavelmente será nessa direção que caminhará o processo de seleção desses executivos no futuro, levando



em conta os princípios da organização pós-cargos e a observação das capacidades necessárias para desenvolver o trabalho de presidente e não preencher o cargo de presidente.

Uma das principais barreiras parece ser a própria herança histórica da empresa que diminui a velocidade com que as mudanças poderiam e deveriam ocorrer. Pode-se inferir que a Companhia X, encontra-se nos estágios iniciais da organização pós-cargos, como tantas outras, mas está bem adiantada em relação à globalização: visão global, produtos globais, marcas globais, consolidação de fábricas e escritórios, redução de custos, penetração em novos mercados, nova estrutura organizacional, criação de Unidades de Negócios autônomas, nova distribuição de funções e transferência de poder das subsidiárias para a matriz, ocasionando mudanças de função para os presidentes das subsidiárias.

A análise da Companhia X mostrou que teóricamente as modificações de estratégia e estrutura afetaram o cargo dos presidentes das suas subsidiárias. A intenção deste trabalho é de investigar se outras empresas também passaram ou estão passando por reestruturações semelhantes às descritas no caso da Companhia X e se tais reestruturações estão realmente afetando o cargo dos presidentes, ou seja, pesquisar se há uma correlação entre o processo de globalização das empresas e as mudanças nas funções dos presidentes de subsidiárias. Em segundo lugar, investigar como os presidentes reagem e se posicionam diante dessas mudanças; e verificar se existem cicatrizes a serem tratadas. Tais questões perfazem o objetivo que conduziu à realização da pesquisa de campo de que trata o próximo capítulo.

## **CAPÍTULO IV**

### **Apresentação da Pesquisa e Resultados**

#### **INTRODUÇÃO**

No capítulo anterior, explorou-se um caso, como contexto teórico de empresa multinacional - Companhia X - em processo de reestruturação visando a globalização de seus negócios. Analisou-se a estrutura daquela empresa antes e depois de sua reorganização e inferiu-se as consequências que tais mudanças trouxeram para os presidentes de suas subsidiárias. O modelo implica que a criação das unidades de negócios e a implantação da estrutura matricial foram as duas mudanças fundamentais na Companhia X e que mais afetaram a função dos presidentes de suas subsidiárias. Aquele modelo teórico de reorganização foi usado como referência para a elaboração da pesquisa empírica, objeto deste capítulo.

Visto que no modelo teórico do Capítulo III a globalização da Companhia X a levou à adoção do conceito das unidades de negócios, seguida da implantação da estrutura matricial e que estas duas ações foram responsáveis pelas mudanças na função de presidente das subsidiárias, é objetivo desta pesquisa apurar se na prática, as empresas transferiram o poder das decisões das subsidiárias para as unidades de negócios; se em função disso adotaram a estrutura matricial e se tais mudanças alteraram a função dos presidentes de suas subsidiárias ao redor do mundo. Tais informações viriam comprovar a hipótese deste trabalho de que "a globalização vem causando impactos à função dos presidentes de subsidiárias de empresas multinacionais".

Esta pesquisa explora ainda o que mudou na função dos presidentes e se essas mudanças passaram a requerer o desenvolvimento de novas habilidades por parte de seus atuais e futuros ocupantes.

### **Objetivo da pesquisa**

Investigar a existência de um padrão de mudanças nas empresas multinacionais em função da globalização, que esteja causando necessariamente alterações nas funções dos presidentes de suas subsidiárias. Levantar quais mudanças são essas e como elas podem estar alterando o perfil profissional requerido para os ocupantes atuais e futuros desse cargo.

### **Metodologia e procedimentos da pesquisa**

Realizou-se um levantamento de dados de cunho exploratório, entrevistando-se pessoalmente presidentes de subsidiárias de empresas multinacionais instaladas no Brasil. Foi utilizado um questionário com 9 perguntas abertas (anexos I e I-A) e uma lista comparativa do tipo "antes e depois" composta de 2 itens (anexos II e II-A), utilizada junto à questão 2 do questionário.

As entrevistas foram realizadas em português ou em inglês, de acordo com a preferência do entrevistado. Foram gravadas em fita de audio, com exceção de apenas uma entrevista, por solicitação do entrevistado. Antes do início da entrevista, foi lido o texto introdutório do questionário, visando posicionar o tema da investigação, de maneira uniforme, à todos os entrevistados.

#### **Conteúdo das entrevistas:**

Em primeiro lugar, o questionário confirma se a empresa passou por algum tipo de reestruturação em função da globalização de seus negócios. Investiga a estrutura organizacional vigente, identifica as alterações nas linhas de reporte, os processos decisórios e de gerenciamento dos negócios (Perguntas 1, 1.1, 2.1 e 2.2). A sequência de questões, explora à seguir a nova estrutura de poder na

empresa, suas consequências e impactos mais significativos à função de presidente (Perguntas 3 e 4). Posteriormente, as questões exploram os impactos motivacionais que essas alterações causaram aos presidentes entrevistados (Perguntas 5 a 8). Finalmente, as questões investigam se essas mudanças vêm requerendo novas habilidades por parte dos presidentes (Pergunta 9).

Em resumo, a pesquisa busca:

1. confirmar se a globalização impõe reestruturação, investigar alterações nas linhas de reporte, processo decisório e de gerenciamento dos negócios;
2. apurar as mudanças na estrutura de poder e as consequentes mudanças na função dos presidentes e explorar os impactos motivacionais para os presidentes;
3. investigar novas habilidades requeridas para o cargo.

Tendo em vista a complexidade do assunto em questão, elaborou-se uma lista de critérios para selecionar, como universo da pesquisa, empresas que possuem os elementos e condições necessários para contribuir para este levantamento de dados. Os critérios utilizados foram os seguintes:

- ser uma empresa multinacional vivendo o processo de globalização;
- possuir no mínimo uma fábrica no país;
- possuir múltiplas linhas de produtos ou negócios;
- ser representativa dentro de indústria em que atua;
- possibilitar a realização da entrevista diretamente com o presidente da subsidiária do Brasil.

Buscou-se entrevistar o maior número possível de presidentes, dentro das condições de pré-requisitos descritos. Foi dada prioridade à qualidade das informações e não à quantidade. Os entrevistados foram indicados à participar da pesquisa, através de contatos existentes com

membros da Câmara Americana de Comércio (AmCham) de São Paulo. As entrevistas foram aplicadas a seis presidentes de empresas multinacionais (cinco americanas e uma suíça) que atendiam aos requisitos acima determinados. As empresas escolhidas atuam nos setores Químico, Auto-Peças, Máquinas e Equipamentos, Farmacêutica e Consumo. A amostra não inclui empresas das áreas de serviços.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, pelo autor deste trabalho, no ano de 1995.

#### Limitações da pesquisa:

Embora o universo pesquisado seja estatisticamente pequeno a homogeneidade dos resultados nas empresas é suficiente, num estudo exploratório para indicar a validade da hipótese. Um estudo mais seguro deveria ser realizado em subsidiárias de diferentes países.

## Apresentação e discussão dos resultados

Visto que as entrevistas foram realizadas através de perguntas abertas, as respostas foram compiladas de maneira a permitir a construção dos três quadros-resumo que serão apresentados como os resultados da pesquisa e, analisados em seguida, como os resultados qualitativos.

**Quadro 4.1** - Consequências da globalização na estrutura das empresas. Este quadro foi composto à partir das respostas às perguntas 1, 1.1, 2.1 e 2.2 e mostra que as empresas tendem a alterar suas estruturas organizacionais e os processos decisórios, alterando a localização dos centros de poder, à medida que se globalizam.

<b>Quadro 4.1 - Consequências da Globalização na Estrutura das Empresas</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>% Sim</b>
1- Empresas passando por transformações visando a globalização	6	0	100%
1.1- Empregam o conceito de Unidades de Negócios	6	0	100%
2.1- Uso de estrutura matricial	5	1	83%
2.2- Maior concentração de poder e controle na matriz	6	0	100%

1- Empresas passando por transformações visando a globalização	6	0	100%
--	---	---	------

Todas as empresas entrevistadas passaram por reestruturações nos últimos anos, visando, segundo os entrevistados, o aumento de competitividade e globalização dos negócios corporativos. Um dos entrevistados fez o seguinte comentário: "A concorrência hoje não está mais localizada apenas no Brasil. Ela pode vir de qualquer parte do mundo. Da Índia, de Taiwan ou da Europa. É preciso estar preparado para isso."

### 1.1-Empregam o conceito de Unidades de Negócios 6 0 100%

Cem por cento das empresas entrevistadas estão atualmente organizadas por unidades de negócios, que se tornaram os centros de custos de suas corporações, tomando o lugar e a importância das subsidiárias. São as unidades de negócios que comandam os negócios à nível mundial atualmente.

### 2.1- Uso de estrutura matricial 5 1 83%

Cinco das seis empresas utilizam hoje a estrutura matricial, apesar das críticas ao modelo abordadas no capítulo 2. A única empresa que representa exceção, na realidade acabou de eliminar a estrutura matricial, voltando à estrutura convencional de linha de reporte única. Mas ao contrário do que se poderia imaginar, essa mudança impactou ainda mais a posição do presidente das subsidiárias, pois à partir dessa nova organização, os diretores das unidades de negócios se reportam direta e exclusivamente à matriz da empresa. O presidente das subsidiárias nessa empresa, não têm mais nenhuma responsabilidade sobre essas unidades de negócios e esses diretores. Comenta ele: "...agora as regras estão definitivamente claras. Eu não tenho nenhuma responsabilidade sobre as ações das unidades de negócios. Antes haviam dúvidas sobre quem mandava..."

### 2.2- Maior concentração de poder e controle na matriz 6 0 100%

Todas as empresas entrevistadas confirmaram a tendência de centralização das decisões, transferindo poder das subsidiárias para a matriz das empresas. A concentração do poder na matriz, combinada ao emprego da estrutura matricial e à adoção do conceito das unidades de negócios possui elevada importância para a conclusão de que a função dos presidentes das subsidiárias vem sofrendo substancial alteração.



Em resumo, o quadro 4.1 confirma a hipótese de que a globalização causa MUDANÇAS ESTRUTURAIS NAS EMPRESAS; mostra tendência de fortalecimento das unidades de negócios e uso da estrutura matricial como alternativa de linha de reporte. Confirma ainda que há forte tendência, à partir da globalização, das empresas transferirem o poder de decisão para seus escritórios centrais, reduzindo a autonomia das subsidiárias.

**Quadro 4.2** - Consequências da globalização na função dos presidentes e seus impactos motivacionais. Este quadro foi elaborado à partir das respostas às perguntas 3 a 8 e demonstra que a globalização causou impactos significativos à função e à motivação dos presidentes.

<b>Quadro 4.2 - Consequências da Globalização na função dos presidentes e seus impactos motivacionais</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>% Sim</b>
3-Alteração na estrutura de poder na empresa	5	1	83%
4-Impactaram a função de presidente	6	0	100%
5-Houve frustração para os presidentes	4	2	67%
6-Existência de impactos negativos na motivação	4	2	67%
7-Ainda aceitariam a função de presidente	4	2	67%
8-Alterou o significado do trabalho	4	2	67%

3-Alteração na estrutura de poder na empresa	5	1	83%
--	---	---	-----

Cinco dos seis entrevistados admitem que houve alteração na estrutura de poder nas empresas e que eles foram diretamente afetados por essa mudança. Sua atuação passou a ser de integração e coordenação. As decisões são tomadas pelas unidades de negócios locais ou na matriz da empresa.

4-Impactaram a função de presidente	6	0	100%
-------------------------------------	---	---	------

100% dos presidentes admitiram mudanças em suas funções e necessidade de adaptação. A principal mudança refere-se ao

novo estilo que em geral precisam adotar. Eles têm hoje que aceitar a opinião do grupo, integrar e não mais dirigir como antes.

#### 5-Houve frustração para os presidentes

4 2 67%

A pergunta realizada foi: Tais mudanças geraram frustrações de algum tipo? Para quem? Quatro dos entrevistados esboçaram frustração à nível pessoal: "...hoje há que haver consenso. A percepção de cada um tem que ser respeitada. Não se pode tirar o poder do presidente. Ele gosta do poder..." Os que não admitiram, analisaram a questão da frustração ocorrida em outras áreas ou funções também afetadas pelas mudanças, mas não para eles próprios. Alguns dos depoimentos foram: "...frustração ocorreu às pessoas acostumadas que decidissem tudo por elas...", ou seja, o "empowerment" também pega as pessoas de surpresa e gera frustrações, segundo a experiência do entrevistado.

#### 6-Existência de impactos negativos na motivação

4 2 67%

Quatro dos entrevistados esboçaram terem sentido impactos negativos em relação à motivação para o trabalho, devido às alterações implementadas. A perda de poder decisório, a não participação direta na realização de negócios foram as principais razões para tal reação.

#### 7-Ainda aceitam a função de presidente

4 2 67%

Quatro presidentes afirmaram que ainda aceitariam a função de presidente, se esta lhes fosse oferecida. As razões para tal estão ligadas ao prestígio oferecido pelo cargo, à ampla visão de negócios que ele oferece e o fato da função fazer parte do plano de desenvolvimento de executivos nas empresas. Dos presidentes que não a aceitariam, um deles admitiu textualmente que gostaria de estar trabalhando em uma das unidades de negócios. A maior queixa deste presidente é que ele passou a ter que gerenciar "sem ter as

ferramentas" para tal, ou seja, a autoridade para decidir e demandar. O outro presidente disse que a possibilidade dele aceitar relaciona-se ao fato de que o poder pode ser substituído pelo dinheiro...

#### 8-Alterou o significado do trabalho

Quatro dos seis entrevistados admitem terem perdido poder, autoridade e controle, passando a ter que compartilhar, coordenar, trabalhar em grupo. em função disso, o trabalho já não lhes oferece os mesmos desafios e portanto o significado também sofreu alterações. Um dos que responderam não à essa questão entende que essa é uma tendência inevitável, mas que ainda não o atingiu.

Pode-se concluir à partir desse quadro, que as mudanças implementadas nas empresas em geral, afetaram as funções dos presidentes entrevistados e que tais mudanças trouxeram impactos negativos à motivação dos mesmos, comprovando a hipótese deste trabalho, de que a globalização altera as funções dos presidentes das subsidiárias de empresas multinacionais.

**Quadro 4.3** - O quadro 4.3 trata do posicionamento dos presidentes entrevistados em relação à mudança das habilidades requeridas dos ocupantes desses cargos. Ele é resultante das respostas à pergunta 9 e indica que existe mudanças nas habilidades necessárias para o cargo de presidente.

Quadro 4.3 - Novas Habilidades para o cargo de presidente	Sim	Não	%Sim
---	-----	-----	------

1. Há uma grande mudança de habilidades necessárias para o cargo de presidente	5	1	83%
--	---	---	-----

Cinco dos seis presidentes entendem que as mudanças já estão requerendo novas habilidades. O único discordante assume apenas que o presidente tem que se adaptar e para ele esta não é uma mudança dramática, apenas uma evolução. Portanto poderíamos inferir que todos eles admitem, de uma forma ou de outra, a necessidade de se desenvolver novas habilidades. As habilidades apontadas foram:

- integrar as pessoas e buscar solução em grupo e não mais mandar que executem;
- ter a mentalidade de servir e não ter um grande ego para alimentar;
- ter a habilidade de admitir que não se é o mais importante e saber respeitar os "subordinados";
- ser mais orientado para fora da empresa - mercado, país, sociedade - do que para dentro dela;
- ter mais disciplina na execução das estratégias e implementação das táticas seguindo-se as orientações da matriz;
- ter conhecimento genérico sobre os negócios;
- levar informações de alto nível à matriz, tais como tendências econômicas, à partir de fontes ligadas ao governo, para orientar as decisões estratégicas de investimentos e desenvolvimento de mercado;
- fomentar maior integração entre as unidades de negócios;
- reestabelecer o equilíbrio quando há conflitos internos ou quando mudanças externas ocorrem, como recessão, inflação.
- prover a infra-estrutura, os bastidores, para que as UNs atinjam seus objetivos.

Consequentemente, este quadro revela que as mudanças impostas ao cargo de presidente vem requerendo o

uso/desenvolvimento de capacidades que antes não eram necessárias. Este resultado é importante, pois comprova as conclusões dos quadros anteriores, de que as mudanças no cargo de presidente são de grandes proporções.

### **Conclusão da Pesquisa**

As entrevistas realizadas no Brasil, junto à presidentes de subsidiárias e empresas multinacionais em processo de globalização, levam a concluir que tais empresas vêm necessariamente passando por um processo de reorganização; que existe uma tendência das empresas priorizarem as unidades de negócios e adotar a estrutura matricial; que a combinação dessas duas medidas leva à centralização do poder, reduzindo a autonomia das subsidiárias e consequentemente a autoridade de seus presidentes.

Tais mudanças, geram frustrações e impactos negativos à motivação desses profissionais e exigem deles a difícil tarefa de mudarem sua forma de atuar, abandonado o comando dos negócios e passando para o papel de integradores e coordenadores das atividades de suporte, assegurando que as unidades de negócios tenham a infra-estrutura necessária para que atinjam seus objetivos.

Tal papel exige novas habilidades dos ocupantes desta função, alterando o perfil profissional requerido, comprovando a hipótese desta pesquisa.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista os resultados da pesquisa apresentada no capítulo anterior, pode-se inferir que - a globalização trouxe mudanças significativas à função dos presidentes das subsidiárias de empresas multinacionais. As causas principais dessas mudanças são as seguintes:

#### **A transferência de poder das subsidiárias para a matriz**

Essa transferência de poder, é decorrente da necessidade das empresas adotarem a globalização como estratégia fundamental para competir tanto local quanto mundialmente. A antiga forma descentralizada de administrar as subsidiárias já não funciona mais no mundo de hoje, tendo em vista o atual estágio de desenvolvimento tecnológico, que facilita as comunicações e os transportes, bem como os avanços nos campos social, econômico e político. A centralização do comando na matriz das empresas, visa permitir o desenvolvimento de uma visão ampla da indústria em que competem. A centralização aqui abordada materializou-se principalmente por meio de 2 iniciativas: a criação das Unidades de Negócios e a Implantação da Estrutura Matricial.

#### A criação das Unidades de Negócios

Cada negócio em a empresa opera requer a máxima atenção e foco para sobreviver. A velocidade dos avanços tecnológicos exige que profissionais especializados dediquem suas energias exclusivamente à cada segmento de Indústria que a empresa participa. A criação das Unidades de Negócios foi o

passo mais importante nesse sentido. Cada UN hoje é uma empresa dentro da empresa, autônoma e de abrangência mundial e requer que, em cada país em que esteja presente, exista um único executivo que implemente as estratégias mundiais e responda pelos resultados locais.

### **A implantação da Estrutura Matricial**

Para garantir o total controle das unidades de negócios sobre suas operações nas subsidiárias e o mais direto fluxo de comunicação possível, as empresas se reestruturaram, criando linhas de reporte diretas entre os executivos das UNs nos países e a unidade de negócios na matriz e um vínculo de reporte local indireto ao presidente das subsidiárias, através da estrutura matricial. Essa reestruturação impactou definitivamente a autonomia das subsidiárias e de seus presidentes.

Grandes mudanças como essas causaram segundo a pesquisa, forte impacto motivacional aos presidentes envolvidos, por mais preparados que estivessem, bem como exigiram que tais executivos adotassem uma postura profissional praticamente oposta à que lhes conferia sucesso, ou seja, integrar ao invés de mandar. Essa combinação de transformações pode agravar a situação de insucessos com a expatriação de executivos, que segundo Harvey era de 23% em 1985, tendo como causas principais a dificuldade de adaptação, de relacionamento e dificuldades familiares. Em outras palavras, a globalização e as decorrentes alterações do cargo de presidente pode aumentar este índice de rejeições. Em função disto, quais de verão ser os requisitos atuais e futuros, bem como que capacidade deve-se buscar, tendo em vista que a função de presidente nas subsidiárias pode ser ainda considerada um passo do desenvolvimento de executivos para funções corporativas?



## **Seleção e Perfil dos Futuros Executivos Globais**

As empresas dependerão, cada vez mais no futuro, da disponibilidade de indivíduos que tenham a capacidade de articular questões globais. Os critérios para a seleção ou desenvolvimento dos executivos atuais da empresa, devem levar em consideração características específicas, que serão descritas a seguir. A maioria dos presidentes das subsidiárias hoje, estão à meio caminho dessa realidade, sendo que muitos deles encontram-se em desenvolvimento para posições que irão requerer tais capacidades.

Pesquisas (Vries 1989) indicam consistência no número de qualidades necessárias para o líder global. Uma qualidade essencial é a capacidade de desenvolver uma visão, ou seja, a capacidade de determinar a direção a ser seguida num ambiente crescentemente complexo. Essa capacidade depende de um forte código operacional do indivíduo (Leites 1953; George 1969), que vem da infância e do relacionamento com os pais, parentes, professores, médicos e demais pessoas que podem ter influenciado o indivíduo na sua infância. É nessa fase da vida, que o mapa cognitivo é internalizado e forma a base do código operacional do indivíduo. Não se pretende entrar em mais detalhes a esse respeito. A intenção, aqui materializada, é apenas mencionar a importância da formação da personalidade para a carreira do executivo. Como resultado, ele poderá desenvolver visões que variam desde preocupações quanto à viabilidade de um novo produto ou a entrada num novo mercado, à questões mais amplas como ética e meio-ambiente.

"A resposta do líder em relação ao que está acontecendo ao seu redor é essencial. Em função da grande diversificação de informações sensoriais que lhe chega, o líder global tem a responsabilidade de dar significado à essas visões, através da sua capacidade de articulação. O desafio é fazer com que

os demais se alinhem à sua visão" (Pucik 1992), através da comunicação adequada e convincente.

Informações sensoriais (sensory inputs), são as informações resultantes da sensibilidade do indivíduo aos estímulos presentes ao seu redor, ou seja, as transformações culturais, as tendências de consumo, as novas prioridades na vida das pessoas. Essas informações permitem ao presidente (líder) desenvolver conceitos através da criação de uma visão de como a empresa poderá responder à essas mudanças ambientais. A habilidade de identificar valores individuais e inspirar pessoas leva à outra importante qualidade que o executivo global deve ter. Trata-se da capacidade de "fortalecer" os empregados (empowerment), através do estabelecimento de desafios, elevando a auto-estima das pessoas, e proporcionando como resultado o cumprimento ou ultrapassagem das metas estabelecidas.

Outra habilidade requerida é a capacidade de construir e manter rês de comunicações organizacionais, o que requer considerável sensibilidade em relação à dinâmica do poder e confiabilidade. Habilidades interpessoais, em particular, negociação, treinamento e desenvolvimento, são essenciais para criar um ambiente seguro para os seus subordinados. A capacidade de gerenciamento dos recursos humanos tem crescido em importância nas empresas globais, devido à crescente formação de parcerias, onde essas capacidades são especialmente necessárias para gerenciamento dos potenciais conflitos entre as diferentes culturas organizacionais.

Outra capacidade necessária à um executivo global nestes tempos de rápidas mudanças é, segundo Pucik, a habilidade denominada "reconhecimento de padrões". Esse executivo deve saber separar rapidamente as informações relevantes das não relevantes e identificar a essência do assunto em questão. Eles devem ser mestres em raciocínio lógico e em colocar

ordem ao caos que os cercam. Eles precisam saber como evitar que sejam dragados por uma avalanche de informações sensoriais e dados, sem o que o processo decisório não será rápido e preciso.

Por fim, a globalização requer de seus executivos uma característica que os estudos de stress chamam de "tenacidade" (hardiness). A empresa global na era da informação coloca uma pressão enorme sobre os executivos. Viagens regulares à locais de diferentes fusos horários, exposição massificante à informações, longas horas de trabalho diário, pressão por resultados de curto prazo, fazer mais com menos recursos, são rotinas frequentes. Pessoas "tenazes", as mais propensas à lidar com esse tipo de pressões, são as que possuem um senso de internalidade (internality). Acreditam poderem controlar e influenciar os eventos em suas vidas. Elas são de opinião de que podem fazer a diferença, ao invés de pensarem que tudo o que lhes acontece é fruto do destino ou da sorte. As pessoas tenazes tendem a ser profundamente comprometidas àquilo que estão ligadas e antecipam mudanças como um desafio excitante para o seu desenvolvimento futuro.

A combinação das capacidades acima, resultará em indivíduos ambiciosos e cujos limites são bem amplos. Profissionais motivados e em busca de resultados, que não se satisfazem com a mera execução de uma função. Eles se envolvem no trabalho de tal forma, que se for preciso dirigir o caminhão de entrega eles o farão, pelo sucesso do empreendimento. Esta realidade já vivida hoje, pode estar levando as empresas e respectivas áreas de RH a equacionarem um novo modelo ou organização dos empregados na empresa, o que acarretará o rompimento de outro paradigma: o dos cargos nas organizações.

## A Organização na era Pós-Cargos - Emprego Versus Trabalho

Um executivo fez certa vez o seguinte comentário, ao ver os empregados se prepararem para deixar a empresa precisamente às dezessete horas, enquanto ele ainda tinha duas reuniões em sua agenda:

"...a diferença é que esse pessoal tem emprego e eu tenho um trabalho..." Essa observação sintetiza a discussão adiante: a da mudança de postura em relação ao preenchimento de uma vaga, versus a contratação de um funcionário para execução um trabalho.

As empresas mais bem sucedidas de hoje parecem adotar este novo modelo ao selecionar potenciais, tentando abandonar a prática de recrutar para simplesmente preencher vagas. As empresas precisam que os funcionários parem de agir como que protegidos pelo cargo que possuem, de onde originam-se frases como - "eu não sou pago para fazer isso...", ou "isso não faz parte do meu trabalho" e ainda pior, "...essa decisão não é da sua, mas da minha área...". Para mudar esse comportamento marcado pelo desinteresse, desmotivação e orgulho, as empresas têm que parar de treinar e desenvolver os empregados para desempenharem cada vez melhor as atividades do seu cargo. Enquanto os empregados gastarem suas energias apenas desempenhando uma função, eles não focalizarão o cliente, eles não serão auto-suficientes e não conseguirão encontrar meios para se auto-motivarem. As empresas terão que repensar suas áreas de treinamento e desenvolvimento, reformular seus objetivos. Dentre as características da organização "pós-cargos", a primeira é que elas selecionam as pessoas certas para o trabalho. Soa óbvio, mas é bem diferente do que se faz normalmente e possui outro significado para a organização que não se baseia mais em cargos. Essas empresas se dedicam a encontrar pessoas que se dêem bem trabalhando sem uma lista de tarefas que descrevem o cargo. Pessoas que se empolguem com o tipo

de trabalho que irão desempenhar e cujos desejos se afinem com o trabalho.

A segunda característica diz respeito à busca de capacidades no candidato, não de habilidades. Habilidades podem ser ensinadas. Há empresas que não contratam até que tenham encontrado de quinze a vinte traços que a posição requer. Por exemplo, um trabalho que requeira uma pessoa detalhista ou que requeira alguém que gerencie bem seu tempo, ou que se empolgue com desafios, que produza resultados rapidamente. Embora as empresas em geral não usem a palavra temperamento, as que estão deixando a era dos cargos usam cada vez mais expressões intangíveis como "...que se encaixa aqui", "...que tem a química certa", "...que se sinta confortável com tanta liberdade". São elementos estanques: ou o candidato possui ou não, independente de ter um excelente "currículo" e experiência profissional. Um exemplo é a rede MacDonalds de lanchonetes. Observe o trabalho realizado pelos empregados do balcão. Eles anotam o pedido do cliente, correm em busca dos alimentos, cobram, agradecem e atendem o próximo da fila. Tudo rápido. Eles têm uma missão a cumprir. Mas a missão não é tomar o pedido, entregar e cobrar. A missão é satisfazer o cliente, atendendo-o o mais rápido possível, mostrando urgência ao cliente. Eles correm e deslizam passando a sensação de que seu pedido é muito importante e eles sabem que o cliente tem pressa. Compare-se com um balconista de lanchonete. A missão dele é completamente diferente. Talvez ele não tenha as capacidades e habilidades para agir como o fazem no MacDonalds ou simplesmente não foi treinado para tal. O MacDonalds pode não estar conscientemente na era pós-cargo, mas demonstra estar agindo nesse sentido em função da forma como recruta e treina seus empregados.

Outra característica importante que as empresas da era pós-cargo buscam são os "ativos" que o candidato deve ter e que funcionam como um coringa para eles. Por exemplo o domínio de uma segunda língua no caso do trabalho estar relacionado com empresas em outros países: japonês, alemão, vietnamita, inglês, chinês, etc. Em geral, a empresa que emprega pessoas para executar um trabalho ao invés de preencher uma vaga, têm uma definição diferente do que é necessário para um candidato ser qualificado. A empresa baseada em cargo enfatiza experiência e treinamento, dados facilmente encontrados no curriculum de um candidato, mas as capacidades ou qualificações não - como no exemplo do empregado da lanchonete. Imagine agora, uma empresa buscando um profissional para dirigir suas operações em algum país do mundo. Irá encontrar no currículo as experiências e formação do candidato, mas não irá saber se ele é do tipo que precisa de poder para se satisfazer ou se é movido por resultado. Por essa razão, os candidatos das empresas da era pós-cargo são entrevistados por vários empregados diferentes da empresa além do gerente contratante, são colocados em situações simuladas e lhes são feitas perguntas estranhas e inesperadas, para analisarem comportamentos e reações.

Para a seleção de novos presidentes, a capacidade de realização dependerá cada vez mais dos seus contatos, não da hierarquia. Espera-se que eles sirvam como integradores e facilitadores. Como afirmou Peter Drucker em uma entrevista, "...eu já não me sinto à vontade usando a palavra *gerente*, por que ela implica a existência de subordinados. Eu me surpreendo usando mais a palavra *executivo*, pois ela implica responsabilidade por uma área e não necessariamente domínio sobre pessoas..." Numa organização baseada em cargos, cada um desempenha a sua função, faz a sua parte. Na organização pós-cargos, todos fazem o que for necessário para materializar a visão e os valores da organização. Os donos de pequenos negócios fazem exatamente isso.

A empresa que decidir trilhar esse caminho para o futuro, deverá fazer as seguintes perguntas:

-O trabalho está sendo executado pelas pessoas certas atualmente?

-Está-se, de algum modo, terceirizando os trabalhos que não requerem nossa competência chave para serem executados?

-As pessoas escolhidas para executarem o trabalho (interno ou terceirizado) foram selecionadas levando em conta os requisitos do trabalho?

-Esses empregados estão sendo pagos/incentivados da maneira mais apropriada?

-O pessoal está envolvido o suficiente, através das informações sobre o desempenho da empresa que eles possuem, para entender o efeito de seu trabalho nas macro-atividades da empresa? Eles possuem o entendimento ou discernimento necessário para pensarem como empreendedores?

-Finalmente, a estrutura à qual eles pertencem os ajuda a executar seu trabalho, ou os mantém envolvidos com as antigas expectativas de desempenho baseadas em cargos e guias de atribuições?

Pode-se aplicar todas estas perguntas com relação ao ocupante do cargo de presidente das subsidiárias. Esta pode ser uma forma eficaz para definir as capacidades requeridas pela função, à luz da era pós-cargo.

"Muitas vezes, as empresas decidem mudar, porém o fazem introduzindo programas e novos projetos, sobre a atual estrutura. Iniciam um programa de "empowerment" aqui, distribuição de lucros ali e depois acabam anunciando que esses programas não estão dando os resultados esperados pois os lucros da empresa continuam caindo...num contexto de negócio globalizado, essas empresas não colherão melhores resultados, a menos que façam duas coisas: se livrem do

conceito de cargos e redefinam a organização de forma a tirar e dar o máximo ao trabalhador, sem designar-lhe um cargo. É desafiante sem dúvida, mas como toda evolução, distinguirá os sobreviventes dos extintos" (Pucik 1992). Este conceito pode ser imediatamente empregado ao se enfrentar as mudanças ocorridas aos "cargos" dos presidentes. As coisas mudaram para eles, mas sabe-se que existe um trabalho a ser feito no topo da subsidiária e que tem sido difícil definir exatamente o que é em termos de cargo ou função. Por que não começar a eliminar o conceito de cargo à começar pelo topo da pirâmide? É preciso coragem e determinação para inovar, sem dúvida.

Em conversas com executivos experientes, de meia idade e bem posicionados à respeito do modelo de organização pós-cargos, percebe-se a desconfiança e o receio à respeito de algo que alguns nem se permitem imaginar na prática o que acarretaria. Uma mudança tão difícil de aceitar, como foram os computadores pessoais há 15 anos atrás. Mas calejados por terem previsto tantos insucessos que acabaram se tornando grandes idéias, admitem que as próximas gerações de trabalhadores podem muito bem se adaptar ao caos que uma organização sem cargos seria. Um deles fez a seguinte afirmação: "posso ver pelo meu sobrinho de 10 anos...ele não trabalharia subordinado à alguém, mas acho que se ajustaria à um modelo como esses."

### **A influência da história das empresas**

Pensar fora da caixa, como dizem os americanos, ou melhor, pensar além dos limites habituais, não é tarefa simples, pois o contato com o novo ou desconhecido provoca medo, aflição, desconforto. Tais limites são definidos pelas próprias pessoas e começam a se fixar já na infância. É portanto uma herança que se traz à fase adulta da vida. Esses limites podem trazer benefícios ou dificuldades.



Similarmente, as empresas também possuem uma herança administrativa, legada principalmente por seu fundador. Ela pode ser seu ativo mais valioso - a fonte de suas competências - e ao mesmo tempo, sua mais pesada carga. Pode ser uma fonte de resistência às mudanças que por consequência, impede o realinhamento ou ampliação das capacidades estratégicas da empresa. Para a grande maioria das organizações, o desafio não é definir a estratégia, mas transpor as deficiências da capacitação organizacional (o que a organização é capaz de fazer) e as tendências gerenciais de bloquear a passagem para uma organização mais complexa e moderna, uma postura global mais dinâmica. Novamente aqui, a transgressão do limite de segurança que a organização se permite, a coloca diante do desconhecido e a tendência é preservar o tradicional. Através de erros e acertos, aprendeu-se que a única forma de superar essas barreiras é utilizando métodos que sejam consistentes com as heranças administrativas da própria empresa. Para tanto, elas têm que entender melhor a natureza de suas heranças administrativas e como suas capacitações organizacionais poderão ser usadas em seu próprio benefício, mudando o jeito de fazer as coisas.

Centralizar o comando e o planejamento estratégico quando a tradição da empresa é ter essas funções altamente descentralizadas significa desafiar o "jeito de fazer as coisas" enraizado na cultura da empresa. Vide o exemplo das minis-GEs ao redor do mundo. Lembrar também o caso da Eveready, o caso da Kodak diante do desafio tecnológico de transformar suas competências da fotografia química em digital e tantos outros, demonstrando a necessidade do realinhamento da empresa com a globalização e a criação de uma estrutura organizacional ágil e flexível, mas cuja principal dificuldade é transpor as barreiras da história da empresa.

### **Plano global, ação local.**

Uma das preocupações das gerências que retardam a adoção de uma mentalidade mais globalizada na administração, é o receio da perda de foco no atendimento das necessidades locais num determinado país. O paradigma que defende a necessidade de atender cada mercado diferentemente é oposto ao paradigma da globalização. No momento em que a empresa decide tirar vantagem das mudanças macro-ambientais ocorridas no mundo, a prioridade deixa de ser cada mercado isolado e passa a ser o mercado global. O objetivo que permanece inalterado é: aumentar os lucros da corporação. Cada filial da empresa, em cada país, visava atingir esses objetivos por si mesmas, isoladamente. Mas as mudanças ocorridas no mundo mostraram que as empresas têm hoje a possibilidade de lucrarem ainda mais através da globalização, fazendo com que o total global seja maior que a soma das subsidiárias isoladas. O receio de perda de foco no país só poderá acabar, com um processo de mudança de postura dos presidentes, tornando-os líderes locais de visão global.

### **O Processo de Desenvolvimento de Executivos Globais**

De acordo com Pucik, o desafio mais formidável na área de recursos humanos hoje, em muitas empresas globais, é o desenvolvimento de uma equipe de executivos que tenham um profundo conhecimento do ambiente mercadológico global, que tenham a capacidade de transformar esse conhecimento em ações efetivas e que esperam ver a recompensa pelo seu trabalho e seu crescimento pessoal ligados à oportunidades de uma carreira global.

Nos estágios iniciais da internacionalização das empresas, a maioria delas confiou a um grupo pequeno mas seletivo de gerentes, que após uma exposição inicial aos negócios domésticos da empresa, passaram o resto de suas carreiras

nas filiais internacionais da empresa. Ao mesmo tempo que esta parecia uma forma razoável de operar as subsidiárias, a utilização de executivos expatriados limitava a possibilidade de desenvolver, motivar e reter executivos locais competentes. Com o decorrer do tempo, o conhecimento da operação e do mercado local tornavam-se mais importantes do que o relacionamento com o escritório central e as desvantagens de gerenciar a subsidiária através de expatriados tornava-se maior do que os benefícios da comunicação e controle. Por essa razão, muitas multinacionais passaram a priorizar o desenvolvimento de gerentes locais e reduzir a influência e quantidade de expatriados.

Hoje, existe porém um outro desafio a ser endereçado. Em função do sucesso no desenvolvimento de gerentes locais, as empresas não tem dificuldades para encontrar gerentes bem qualificados para dirigir suas operações nos principais mercados. O que falta hoje, é o executivo qualificado com habilidades internacionais amplas e afinado com as estratégias globais da empresa. Em outras palavras, o excesso de desenvolvimento local resultou em globalização insuficiente. Reverter essa situação não é tão simples, considerando o investimento e o tempo necessário para que se comece a colher resultados. Ao mesmo tempo, isso representa uma nova quebra de paradigma no que diz respeito ao processo de desenvolvimento de gerentes internacionais.

Mas a verdade é que é preciso mudar a direção do desenvolvimento gerencial nas multinacionais. Primeiro, por que as empresas são globais e não multi-locais. Segundo, por que o objetivo deve ser o desenvolvimento de competências a nível organizacional e não apenas desenvolver os gerentes individualmente. Aparentemente a melhor forma de alcançar esse resultado é através de carreiras globais, envolvendo

múltiplos estágios em diferentes países e possivelmente em diferentes funções, só que desta vez, não somente com executivos da matriz, mas com executivos de alto potencial ao redor do mundo. A esse respeito Pucik afirma, "uma cultura competitiva verdadeiramente global não pode emergir sem um sentido de propósito comum e confiança entre empregados e gerentes, colaborando juntos na execução de estratégias globais." Por isso, estágios com o objetivo de socializar o gerente, estão rapidamente se tornando ferramentas importantes no desenvolvimento de executivos globais.

### **Impactos sobre o presente e o futuro dos presidentes das subsidiárias**

Repentinamente, o presidente deixa de ser, na prática, o "Número Um" da empresa no país e passa à uma posição que não está claro ainda como irá se posicionar na hierarquia, ou por quanto tempo continuará existindo. Há os que crêem na eliminação do cargo, num futuro não muito distante.

Os presidentes são profissionais que durante toda sua carreira foram desenvolvidos com a idéia de que sucesso era sinônimo de poder e autoridade. Conforme apurado na pesquisa, são pessoas que gostam do poder e sentem prazer na conquista de resultados. À partir do momento em que não são mais eles que dirigem ou comandam e, que as conquistas de suas subsidiárias já não estão mais ligadas à sua atuação individual, a frustração tende a aumentar e a sensação de isolamento torna-se devastadora. Pelos resultados das entrevistas que realizadas, todos os presidentes aparentam estar conseguindo enfrentar as mudanças relativamente bem, porém 50% deles admitem sentirem-se frustrados e 67% afirma que o significado do trabalho mudou para eles, em função da perda de poder, também admitida por 67% dos presidentes.

## **O novo papel do presidente**

As novas atribuições dos presidentes exigem um espírito de integração, cooperação, trabalho em equipe, conforme apurado pela pesquisa. Ele precisará ser capaz de aceitar que o seu sucesso é agora o sucesso do grupo.

Futuros ou atuais ocupantes da função deverão possuir ou desenvolver a capacidade de trabalhar em times, ser um indivíduo que compartilha idéias e resultados, ter capacidade de coordenação e não ter a necessidade de mandar. Ele terá o respeito dos demais, à partir de outras fontes de poder e não do tradicional poder do cargo. Deverá saber articular isso, ou seja, o poder através do conhecimento. O reconhecimento da capacidade de contribuição do presidente será uma medida de sucesso da função, enquanto ela existir.

### A função do presidente na articulação atual e futura das empresas

O presidente de uma subsidiária deverá ser um indivíduo essencial na malha de cooperação entre a subsidiária e a matriz. Para que sua contribuição seja valiosa para as UNs, ele terá que desenvolver uma visão mais ampla da sociedade do que os demais executivos, interpretando o que a sociedade está valorizando e colaborando para que as unidades de negócios respondam à essas tendências. Portanto a habilidade de síntese à partir de informações sensoriais ou factuais, lhe conferirá poder. Ele não poderá se permitir ser visto como uma figura independente e à parte das unidades de negócios, porém isso dependerá da sua habilidade para conquistar tal posição.

## **Novo perfil da função de presidente**

Ao que tudo indica, o novo perfil ideal para o cargo de presidente é o do indivíduo participativo, conciliador e não mais o indivíduo de ação, como eram antes.

Este trabalho abordou apenas um dos vários e importantes impactos que a globalização vem causando à vida das empresas e de seus empregados, na função dos presidentes de subsidiárias. O problema como se sabe, é bastante amplo. A velocidade das mudanças no macro-ambiente é maior que a capacidade de reação das empresas, que por sua vez é maior do que a capacidade de adaptação dos indivíduos.

A continuidade da função de presidente está ligada hoje, principalmente à necessidade e à viabilidade da infra-estrutura comum, servindo à todas as UNs da subsidiária. Os reflexos do problema atingem inclusive os demais níveis nas empresas. Os indivíduos que tinham o cargo de presidente como meta profissional, se vêem perdidos diante da nova realidade, como se o chão lhes faltasse sob os pés. Eles também têm que reformular seus planos.

Os diretores das UNs tendem a se tornarem os presidentes de suas mini-empresas em cada país, à medida que as responsabilidades pelos resultados são transferidos para eles. No momento em que a infra-estrutura, comum às UNs, não mais se justificar, a função de presidente desaparecerá. No entanto, enquanto isso não acontece, existem dúvidas (expressas nas entrevistas) quanto à necessidade de um executivo com a capacidade, posição e remuneração dos presidentes, para administrar as áreas de suporte.

Esta questão não se encontra isolada dos demais problemas trazidos pela globalização. Eles estão totalmente interligados. É sabido que por trás dos problemas encontram-se oportunidades. A globalização oferece a chance para a reformulação do modelo de empresa já conhecido: uma nova geração de indivíduos, criados e educados em um ambiente totalmente diferente da geração que está hoje nos postos de decisão nas empresas e que deverá entrar no mercado de trabalho com nova mentalidade e posicionamento em relação à hierarquia, chefe, poder e realização pessoal. Por essa

razão, teorias como a da organização pós-cargo devem ser vistas com seriedade. Pesquisas sobre o crescente desinteresse, principalmente dos jovens, em relação ao trabalho (LeBoyer, 1994), podem ser indícios da necessidade do desenvolvimento de um novo modelo organizacional. As possibilidades para tal são infinitas.

Isso posto, pretende-se com este trabalho levantar-se a necessidade de se dedicar atenção à questão dos impactos que a globalização está e continuará causando aos cargos e às pessoas ocupantes dos cargos. Tomou-se para isso, o cargo mais importante das empresas nos países como exemplo de que as mudanças não escolhem nível, posição ou educação. A realidade está diante de todos, tanto quanto as ferramentas para equacionar e transformar os problemas em grandes oportunidades. As empresas bem sucedidas do futuro, serão aquelas que melhor conseguirem equacionar as variáveis e sintetizar a solução do seu problema em particular.

## **Recomendações**

Tendo em vista o resultado da pesquisa, as mudanças na função dos presidentes e a nova realidade organizacional das empresas, tem-se as seguintes considerações e recomendações para os dirigentes de empresas e acadêmicos:

1. Considerando que não é fácil mudar o perfil motivacional de um indivíduo, alguma ação deve ser tomada, a fim de reduzir o elevado grau de frustração (50%) existente entre os ocupantes do cargo;
2. Tendo em vista a teoria quanto ao desenvolvimento de executivos globais, recomenda-se que se desenvolva nesses executivos, uma visão verdadeiramente global, preparando-os para futuras posições. Muitos deles possuem vasta experiência e vivência internacional. As empresas, através das UNs, podem criar oportunidades em que os presidentes atuais participem ativamente do processo de globalização dos negócios.
3. É preciso potencializar à todo custo, a experiência e o conhecimento desses profissionais.
4. As empresas precisam definir com a devida urgência:
  - . a continuidade desse cargo;
  - . suas atribuições enquanto existir;
  - . sua posição hierárquica atual e futura;visando resolver as incertezas e reduzir os desgastes;
5. É recomendada a realização de nova pesquisa, ampliando a base da amostra, a fim de validar os dados levantados e aprofundar conhecimentos em torno deste importante problema:



"A globalização causa fortes impactos à função dos presidentes das subsidiárias de empresas multinacionais e gera conflitos e frustrações."

## **ANEXOS**

### **ANEXO I**

#### **QUESTIONÁRIO PARA AS ENTREVISTAS COM OS PRESIDENTES DE EMPRESAS MULTINACIONAIS INSTALADAS NO BRASIL**

##### **Introdução:**

A estrutura mundial está se alterando com a formação dos grandes blocos econômicos: União Européia, Tigres Asiáticos, Nafta e Mercosul, com os avanços tecnológicos e sociais. As empresas estão buscando ganhar competitividade através da adoção de uma estratégia global em suas operações. A adoção de uma visão global, parece alterar a forma de se administrar as empresas.

1-Sua empresa passou, ou está passando, por algum tipo de transformação cujo objetivo principal é aumentar sua competitividade à nível mundial?

1.1-Como ela está organizada atualmente?

2-Da lista (anexo II) que irei ler para o Sr., poderia me dizer quais mudanças ocorreram na sua empresa?

3-Essas mudanças alteraram a estrutura de poder dentro da empresa a nível mundial e local?

4-Como elas impactaram a função dos presidentes das subsidiárias ao redor do mundo?

5-Tais mudanças geraram algum tipo de frustração para os presidentes?

6-Do ponto de vista motivacional, qual o impacto dessas mudanças para os presidentes de subsidiárias?

7-Se lhe oferecessem essa função, (dentro desse novo conceito), o Sr. aceitaria? Por que?

8-Essas mudanças todas, alteraram o significado do trabalho para o Sr.? De que maneira?

9-O Sr. vê alguma grande mudança de habilidades necessárias para ser um presidente hoje em dia?

Muito obrigado.

**ANEXO II****POSSÍVEIS MUDANÇAS EM UMA EMPRESA  
QUE TENHA SE REESTRUTURADO  
PARA A GLOBALIZAÇÃO****ANTES**

2.1-os diretores locais reportavam-se exclusivamente ao presidente da subsidiária

2.2-a matriz tinha pequeno poder decisório sobre as subsidiárias - decisões locais eram tomadas sem grande interferência da matriz

**DEPOIS**

-os diretores locais reportam-se à matriz da empresa e trabalham para o presidente local (estrutura matricial)

-a matriz concentra cada vez maior poder e controle sobre as subsidiárias

**ANEXO I-A****QUESTIONNAIRE FOR INTERVIEWING THE MULTINATIONAL'S COUNTRY  
GENERAL MANAGERS IN BRAZIL****Introduction:**

The worldwide structure is changing as Nafta, Mercosur, European Community and Asian Tigers expand and as the social, economic and technologic advances continue to accelerate. Companies are looking for competitiveness gains through the globalization of its operations. The adoption of a global vision seems to alter the way companies are managed.

1-Has your company gone through, or is going through, any type of reorganization with the main objective of becoming more competitive worldwide?

1.1-How is it organized today?

2-From the list I'll read to you, would you tell me which ones happened in your company?

3-Did these changes affect the power structure within your company at the WW and local level?

4-How did they impact the subsidiary president's job throughout the world?

5-Did these changes cause any kind of frustration to the presidents?

6-From the motivational perspective, what is the impact of these changes to the subsidiary presidents?

7-If this job was offered to you today (under this new concept), would you take it? Why?

8-Did all of these changes alter the meaning of work to you? How?

9-Do you see a dramatic change in skills requirement to be a subsidiary president nowadays?

Thank you very much.

## ANEXO II-A

POSSIBLE CHANGES IN A COMPANY  
THAT HAS BEEN RESTRUCTURED FOR THE GLOBAL ENVIRONMENT

## BEFORE

2.1-local directors report  
exclusively to the country  
president

2.2-headquarters had small  
power over the subsidiaries -  
local decisions were made  
without too much of  
interference.

## AFTER

-business unit directors  
report to the headquarters

-headquarters gain power and  
decision control

## BIBLIOGRAFIA

Bartlett, C.A. e Ghoshal, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989

Beck, U. e Giddens, A. e Lash, S. *Living In a Post-Traditional Society*: Londres: Polity Press, 1995

Byrne, J.A. The Horizontal Corporation. *Business Week*. 20 Dezembro 1993, p.76-81

Byrne, J.A. Management's New Gurus. *Business Week*. 31 Agosto 1992, p. 42-50

Clarke, T. e Monkhouse, E. *Replantearse la Empresa*. Barcelona: Ediciones Folio, S.A., 1994

Drucker, P.F. *Administrando para o Futuro: Os anos 990 e a virada do Século*. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1992

----- *Running the Post Job Organization*. We're All In This Together Capítulo 7

Fahey, L. e Randall, R. M. *The Portable MBA in Strategy*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994

Fonbrum, C. e Tichy, N. M. *Strategic Human Ressources management*. New York: John Wiley & Son, 1984

Hamper, R.J. e Baugh, L.S. *Strategic Market Planning*. Illinois: NTC Business Books, 1990



Harvey, M. The Executive Family: An Overlooked Variable in International Assignments. Columbia Journal of World Business 20 (1) p. 84-92

Kotter, J.P. e Heskett, J.L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda., 1994

Leites, N. *A Study of Bolchevism*. Glencoe, Illinois: Free Press, 1953

Lévy-Leboyer, C. *A Crise das Motivações*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994

Mazur, L. e Hogg, A. *Marketing Challenge*. Wokingham, England: Addison-Wesley Publishers Ltd and the Economist Intelligence Unit, 1993

Moore, J.F. *The Death of Competition*. New York: HarperBusiness, 1996

Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980

Pucik, V. e Tichy, N.M. e Barnett, C.K. *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992

Sherman, S. How Will We Live With The Tumult? *Fortune International* 13 Dezembro 1993, p. 55-57

Sievers, B. Beyond the Surrogate of Motivation. *Organization Studies U.S.A.*, 7 April 1986, p. 335-351

Stewart, T.A. Welcome To The Revolution. *Fortune International* 13 Dezembro 1993, p. 32-38

Tichy, N.M. Revolutionize Your Company. *Fortune International* 13 Dezembro 1993, p. 52-54

Tichy, N.M. *Managing Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons, 1983

Tracy, D. Preparando as Empresas para a Mudança *The Open Systems Connection* Inverno 1994, p. 6-9

Tung, R. Strategic Management of Human Resources in Multinational Enterprise. *Human Resources Management* 23 p. 129-144

Yukl, G. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1994.

