

Área Temática: **Globalização e Internacionalização de Empresas**

Título do Trabalho:

**AUTONOMIA DE SUBSIDIÁRIAS: UM CASO SOBRE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**

**AUTORA**

**GISLEINE BARTOLOMEI FREGONEZE CORRÊA**

Universidade de São Paulo

giza@usp.br

**RESUMO**

Com o aumento do grau de turbulência no ambiente, as condições ideais para a operação das estruturas tradicionais desapareceram em muitos setores produtivos, tornando essas estruturas inadequadas às novas condições. O sucesso da internacionalização de uma empresa depende de vários fatores. Um deles se relaciona com a eficácia do desenho organizacional. O propósito deste artigo é estudar a interface entre a sede de companhias multinacionais e as suas subsidiárias, identificando a autonomia de sua subsidiária brasileira diante da coordenação da matriz e conhecer sua estrutura organizacional. Os objetivos específicos são: a) analisar o processo de coordenação adotado pelas sedes e identificar como são tratadas as diferenças culturais, especialmente na Divisão de recursos humanos e b) analisar o nível de autonomia da Divisão de Recursos Humanos. A metodologia utilizada foi de estudo de caso, por meio de aplicação de entrevistas. Como resultado pode-se observar que existe um alto grau de centralização de autoridade e controle por parte da matriz com sua subsidiária, o que em alguns casos acaba gerando morosidade e ações praticadas em desacordo com a cultura local.

**Palavras-chaves:** Estrutura Organizacional, Internacionalização, autonomia de subsidiárias.

**ABSTRACT**

*With the increase of the turbulence degree in the environment, the ideal conditions for the traditional structures operation disappeared in many productive sections, turning those inadequate structures to the new conditions. The success of the internationalization of a company depends on several factors. One of them relates to the effectiveness of the organization design. The purpose of this paper is to study the interface between the headquarters of multinational companies and their subsidiaries. The specific objectives are a) analyze the coordination process adopted by headquarters and identify how cultural differences are treated, especially in the Human Resources Division and b) analyze the level of autonomy of the Human Resources Division. The authors utilized the case study methodology, based on interviews. Results showed that the high level of centralization caused in some cases, delays in the decision making process and errors because local cultural aspects were not adequately considered.*

**Keywords:** *Organizational Structure, Internationalization, autonomy of subsidiaries.*

**1- INTRODUÇÃO**

Hiratuka (2003) realizou pesquisa sobre a presença de empresas de capital estrangeiro exercendo papel de liderança em diversos setores industriais no Brasil. O autor destaca que este fenômeno não é novo, pois o investimento direto estrangeiro na indústria e o papel preponderante das empresas transnacionais (Ets) nos setores mais dinâmicos são aspectos constitutivos do próprio processo de industrialização brasileiro.

Dois fatores em conjunto se associaram a este processo: a) no âmbito internacional, o processo de expansão mundial no pós-guerra, a busca de expandir suas possibilidades, instalando-se em novos mercados; b) no âmbito interno, houve o condicionamento pela política de substituição de importações, com intuito de proteção à produção interna. Ressalta-se, ainda, que as filiais tiveram um papel fundamental no processo de crescimento e diversificação da pauta de exportações ocorrida ao longo da década de 1970.

O autor cita que vários estudos, (Fajnzlyber, 1971; Doellinger e Cavalcanti, 1975; Gonçalves, 1987; Willmore, 1987), mostraram que as filiais de empresas estrangeiras não apenas foram responsáveis por parcela relevante do total exportado pela economia brasileira, como também tiveram uma participação maior nas exportações de setores mais intensivos em capital e tecnologia.

Isto foi interpretado como o início de um processo de ‘globalização espontânea’ do Brasil a partir do final da década de 1960 por meio do aumento da propensão a exportar e da participação das estrangeiras no total exportando. (HIRATUKA, 2003).

“A partir dos anos 60, portanto, parecemos finalmente nos engajar nas tendências internacionais, não por tê-las procurado explicitamente, mas pelo fato de que o germe da globalização já se encontrava profundamente instalado nas filiais de empresas multinacionais aqui localizadas.” (FRANCO, 1999)

Desta forma, as filiais poderiam atuar de maneira integrada ao restante da corporação, conduzindo a uma situação de maior convergência da economia brasileira com as tendências internacionais. No estudo de Franco (1999), surge de forma clara uma concepção de que as Ets seriam portadoras de um nível de eficiência e competitividade superior, e como consequência da sua instalação no país, ou adequação das filiais já instaladas aos padrões internacionais, poderia representar o deslocamento dessas qualidades à economia brasileira. Tendo essa discussão como pano de fundo e também análises de estruturas organizacionais, pretendeu-se buscar através de um estudo de caso em uma empresa multinacional americana, identificar a autonomia de sua subsidiária.

## **2- OBJETIVOS**

O estudo teve como objetivo geral, analisar a estrutura organizacional de uma empresa multinacional com subsidiárias em diferentes países e analisar suas dificuldades e/ou divergências diante da coordenação da matriz. E os objetivos específicos foram: a) discriminar o processo da coordenação da matriz com as subsidiárias em outros países e como as diferenças culturais são tratadas, em especial no departamento de RH; b) detectar o grau de autonomia, bem como a distribuição de autoridade dos altos executivos da subsidiária Brasileira com relação à matriz.

## **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **3.1. Estruturas Organizacionais**

Administradores de empresas, de órgãos governamentais e de instituições em geral podem pensar que existe uma teoria definitiva sobre o design organizacional na literatura sobre organizações, mas, como contesta Gibson et all (1988), isto não acontece, e os autores lançam a questão de porque depois de tantos anos de problemas de design organizacional, ainda não conseguiram um quadro teórico definitivo? Segundo eles, este problema está relacionado à eficácia organizacional e que não existe uma relação coerente entre os vários critérios possíveis de eficácia, como produção, satisfação, eficiência, desenvolvimento e adaptabilidade.

Uma explicação para este fato é que inicialmente as primeiras tentativas foram efetivadas por pessoas práticas e preocupadas com a solução de seus problemas imediatos e não com métodos científicos. Outra explicação é que a ausência de uma linguagem comum impede o desenvolvimento da teoria do design organizacional porque foi estudada por profissionais de diferentes áreas, tendo uma literatura como origem de gerentes práticos, engenheiros, sociólogos, psicólogos, e cientistas políticos. (GIBSON, et all, 1988)

A estrutura da organização é definida por Vasconcellos e Hemsley (2003) como

“o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhe compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.”

Para a formação de uma estrutura organizacional é necessário serem definidos alguns aspectos, tais como: definição das atividades, escolha dos critérios de departamentalização, definição quanto à centralização e descentralização de áreas de apoio, localização de assessorias, decisão quanto à amplitude de controle e quanto ao número de níveis hierárquicos, definição do nível de descentralização de autoridade, sistema de comunicação, definição quanto ao grau de formalização. Organogramas e descrição de atribuições são os instrumentos mais utilizados para formalizar uma estrutura (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003).

Em uma organização quando as descrições de cargo são vagas, onde existem departamentos heterogêneos, grande amplitude de controle e autoridade descentralizada, difere de forma significativa de uma outra organização onde as tarefas estão definidas de modo estrito, os departamentos são homogêneos, a amplitude de controle é pequena e a autoridade é centralizada. (GIBSON, et all, 1988)

As estruturas tradicionais possuem as seguintes características: a) alto nível de formalização – as decisões são tomadas de acordo com as normas e sempre que possível, colocadas por escrito, porém acaba existindo também a estrutura informal ; b) unidade de comando – escola clássica afirma que cada funcionário deveria ter um único chefe ; c) especialização elevada – a natureza da atividade muda pouco, então a especialização é um ponto forte; d) comunicação vertical - comunicação é entre chefe e subordinado e segue a cadeia de autoridade; e) utilização de formas tradicionais de departamentalização (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003).

Ao descrever estruturas tradicionais, não se pode deixar de explicar o que é, e como funciona a departamentalização. Vasconcellos e Hemsley (2003) definem como sendo o processo de agrupar indivíduos em unidades, para que possam ser administrados; posteriormente essas unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização, os critérios mais tradicionais que podem ser utilizados para departamentalizar são: funcional, geográfico, por processos, por clientes, por produtos, por período, pela amplitude de controle. A seguir é melhor detalhado cada uma das formas.

Na **departamentalização funcional** as pessoas que se utilizam dos conhecimentos de uma mesma área ficam juntas na mesma unidade, que podem ser áreas gerenciais como: finanças, RH, mkt, produção etc. A vantagem da forma funcional é que permite uma especialização nas várias áreas técnicas além de melhor utilizar os recursos humanos e materiais nestas áreas.

A **departamentalização geográfica** é utilizada quando a organização opera em áreas geográficas diferentes e existe a necessidade de tratá-las de forma diferenciada, inclusive com culturas diferentes. Esta forma permite conhecer melhor os problemas de cada área e atender melhor as suas necessidades.

A **departamentalização por processos** acontece quando as atividades podem ser agrupadas conforme as fases de um processo, normalmente esta forma de estrutura é utilizada no setor de produção. Um exemplo seriam as unidades de: fundição, usinagem, montagem, pintura e etc. Esta estrutura tem alto nível de especialização.

A **departamentalização por clientes** pode ser utilizada quando a organização trabalha com diferentes tipos de clientes e exige tratamento especializado. São agrupadas em uma mesma unidade pessoas que lidam com o mesmo tipo de cliente; pode-se citar como exemplo: departamento de vendas para clientes industriais, departamento de vendas para empresas governamentais e departamento de vendas ao consumidor.

A **departamentalização por produtos ou serviços** pode ser uma solução quando os produtos são muito diversificados, agrupa na mesma unidade pessoas que lidam com um mesmo produto ou linha de produtos. Cada unidade será quase como uma pequena empresa auto-suficiente onde tudo é feito baseado naquele produto. Acontecerá um alto nível de integração entre as pessoas que lidam com o mesmo produto.

A **departamentalização por período** acontece em organizações que operam 24 horas por dia e são obrigadas a criar unidades que tem a mesma natureza de atividade, porém em períodos/ turnos diferentes; conseqüentemente cada equipe tem um chefe que responde ao gerente industrial.

Por último temos a **departamentalização pela amplitude de controle**, que pode existir de acordo com o limite que o chefe tem para comandar, isto é, as unidades são formadas levando-se em conta o número máximo de pessoas que o chefe pode coordenar eficientemente. Um exemplo citado pelos autores são os cortadores de cana que são agrupados em equipes, surgindo a figura do fiscal 1, fiscal 2 e assim por diante.

Devido ao fracasso destes tipos de estruturas para lidar com certas condições especiais e diante de grandes mudanças do mundo atual, vários ensaios foram feitos com o intuito de desenhar novas formas de estruturais que possam operar com a flexibilidade necessária. Assim, Vasconcellos e Hemsley (2003), discorrem sobre algumas formas inovativas de se estruturar as organizações, as suas características e como se comparam com as tradicionais; sendo que enfatizam a forma de estrutura por projetos e discutem sobre o crescimento da organização e os problemas que sofrem.

Com o aumento do grau de turbulência no ambiente, as condições ideais para a operação das estruturas tradicionais desapareceram em muitos setores produtivos, tornando essas estruturas inadequadas às novas condições. De acordo com uma pesquisa realizada por Burns e Stalker (1961) citados pelos autores, existem duas categorias de organizações: as mecanicistas (ou unidade de operação) e as orgânicas (ou unidades inovativas). Ressaltando que, o grau de inovação, crescimento e satisfação das pessoas foi muito maior nas organizações do tipo orgânico quando elas estavam envolvidas com inovação; porém nas organizações voltadas para produção em massa e com ambientes estáveis, obtinham maior sucesso quando eram do tipo mecanicista. (VASCONCELLOS E HEMSLEY, 2003)

As principais características estruturais das organizações inovativas são inversas às das organizações tradicionais: a) baixo nível de formalização; b) utilização de formas avançadas de departamentalização; c) multiplicidade de comando; d) diversificação elevada; e) comunicação horizontal e diagonal.

As formas avançadas de departamentalização discutidas pelos autores são: **a) departamentalização por centros de lucro**- divide a empresa em unidades com elevado grau de autonomia, permite alta especialização nas várias linhas de produtos e é altamente eficaz quando os produtos são muito diferenciados; **b) por projetos**- as pessoas são agrupadas baseadas nos projetos que estão envolvidas temporariamente, cujo chefe é gerente do projeto. As pessoas tendem a desenvolver aptidões mais diversificadas; **c) Matricial**- é a combinação entre os tipos funcional e por projetos ou por produtos; **d) Celular**- possui quase total

ausência de estrutura e alta flexibilidade e informalidade. Sua existência só é viável em organizações pequenas e com clima humano favorável; e) **novos empreendimentos**-atividades de inovação separadas das atividades de rotina, os novos empreendimentos possuem uma estrutura própria, e quando a inovação é aceita a fábrica passa a operá-la e o grupo se preocupa com a próxima inovação.

Ao elaborar uma abordagem comparativa da estrutura funcional e por projetos, os autores ressaltam que um dos tipos mais comuns de estrutura matricial resulta da fusão dessas duas formas estruturais, por este motivo, torna-se importante conhecer as principais vantagens e desvantagens de cada uma. Pode-se citar algumas, comparando funcional x projetos: maior especialização x maior diversificação dos técnicos; aumento da capacitação técnica pela troca de experiências e formação de uma memória técnica x maior satisfação dos técnicos por terem uma visão de conjunto do projeto; melhor qualidade técnica dos trabalhos x melhor atendimento ao cliente e aos prazos; mais fácil e eficiente a administração em cada área funcional x mais fácil e eficiente a administração dos projetos integrados.

Vasconcellos e Hemsley (2003) explicam sobre o processo de crescimento das organizações e afirmam que quando crescem passam por algumas crises e que este crescimento para que seja contínuo dependerá do quanto a organização conseguir se beneficiar das vantagens do tamanho mantendo alguns de seus pontos fortes de quando era pequena. Essas crises, citadas pelos autores são colocadas em cinco tipos e que podem ser superadas com desenvolvimento dos seguintes aspectos: **Fase 1**- crescimento pela criatividade, quando sofre a crise da liderança; **Fase 2**- crescimento pela direção, quando sofre de autonomia; **Fase 3**- crescimento pela delegação, quando sofre a crise de controle; **Fase 4**- crescimento pela coordenação, quando sofre a crise da burocracia; **Fase 5**- Crescimento pela colaboração, quando sofre novas crises.

Assim, os autores explicam que não necessariamente toda empresa deverá passar por todas as fases, entretanto, a experiência demonstrou em muitos casos, que empresas em evolução, a situação se dá de acordo com estes preceitos. Ressalta-se que a estrutura matricial aparece somente na última fase e que as empresas que desenvolvem projetos necessitam de uma estrutura matricial antes e também que seus projetos sejam interdisciplinares, isto é, necessitam da integração de equipes de diferentes áreas do conhecimento.

A estrutura matricial possui características que diferem muito das outras formações, além disso, existe também grande variedade de estruturas matriciais, por isso, é importante explicar um pouco sobre a mesma. No artigo: *A model for a better understanding of the matrix structure*, Vasconcellos (1979) enfatiza a importância de considerar o desenho matricial como um tipo de estrutura muito complexa que pode assumir muitas formas. Diferenciar entre estas formas é crítico para análise dos resultados da pesquisa e para um uso melhor dessas estruturas organizacionais. Em outra obra do mesmo autor (2002), encontra-se a definição da matricial como “quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização”.

Explicando melhor o funcionamento da matricial, pode-se dizer que os departamentos funcionais colocam à disposição do gerente do projeto, pelo tempo que durar o mesmo, um número de pessoas. Assim, o gerente de projeto tem a responsabilidade e responde pelo êxito da conclusão do contrato, tendo total autoridade no planejamento do trabalho e na delegação do pessoal. Após a conclusão do projeto, esse pessoal é transferido para outras divisões ou projetos, podendo acontecer o mesmo ao gerente de projeto (VIVEROS, 1995).

Vasconcellos (1979) analisa o Modelo de Galbraith como um instrumento para diferenciar as estruturas matriciais e introduz outras variáveis para melhorar o modelo, e um índice matricial é formado baseado nestas novas variáveis. Este índice é uma valiosa ferramenta para o consultor gerencial e para o pesquisador da estrutura matricial, porque ela pode ser usada para realçar as diferenças entre vários tipos de matriciais. O modelo é baseado

na distribuição de autoridade, o padrão da comunicação e na extensão para a qual o gerente de projeto tem responsabilidade funcional.

Porém não é suficiente apenas conhecer modelos de estruturas organizacionais e entender seus processos para estudar um caso de uma multinacional. É importante também analisar os aspectos da internacionalização, o que se discutirá a seguir.

### **3.2. Internacionalização**

Os benefícios da internacionalização são sugeridos e descritos por duas teorias: teorias de investimento direto estrangeiro e teorias da empresa multinacional. As teorias de investimento direto estrangeiro que são fundamentalmente economias-dirigidas e conseqüentemente focalizadas em fatores localizados no ambiente externo da empresa, explicando porque as companhias multinacionais existem. Imperfeições em produto internacional, fator, e mercados financeiros são postulados para beneficiar empresas que internacionalizam. Considerando que os estudiosos em negócio internacional e economias de organizações industriais, normalmente enfatizaram economias de grande escala e extensão, pesquisadores em economias financeiras deram ênfase a diversificação de portfólio e seu efeito no desempenho de risco-retorno das companhias (RUIGROK E WAGNER, 2003).

O investimento externo direto é complexo e os seus determinantes são diversos e de natureza heterogênea, assim, a internacionalização da produção é inseparável da macrodinâmica capitalista, que é determinada pelos processos de acumulação de capital e de criação e difusão de tecnologia. (GONÇALVES, 1992).

Os custos de internacionalização são sugeridos por muitos autores, sobrepondo parcialmente teorias de diferentes disciplinas acadêmicas. Ruigrok e Wagner (2003) citam Siddharthan e Lall (1982), como os primeiros a indicar que graus crescentes de internacionalização e complexidade organizacional e ambiental concomitantes, eventualmente podem esgotar a capacidade administrativa. Dificuldades surgem de demandas de processamento de informação altas, que são agravados seriamente por problemas culturais que acompanham expansão global.

Diversas empresas têm encarado o desafio de internacionalizarem-se com o intuito de obter com isso as vantagens financeiras oriundas do acesso a mercados externos. Dadas as características específicas dessa decisão, podemos qualificar esse ato (internacionalizar-se) como um projeto, qual seja o de conduzir uma empresa que apenas comercializa seus produtos no mercado doméstico para uma situação tal que esteja comercializando produtos no exterior.

No modelo de integração global, o poder gerencial em uma multinacional é centralizado à sede da Multinacional. As subsidiárias das multinacionais têm pouca flexibilidade ou autonomia. No modelo local, por outro lado, as sedes das multinacionais não unificam as atividades empresariais das suas subsidiárias, portanto elas preferem ter maior liberdade e autonomia comparada ao modelo integrado (CHEN e CANNICE, 2006).

Chen e Cannice (2006) citam algumas literaturas (Dunning 1998; Kogut 1985; Gohoshal, 1987), que discutem a integração global de Multinacionais como um fator de minimização de custos e maior eficiência. Mas, esses autores questionam que apesar desta literatura estar bem documentada, algumas perguntas permanecem, não estando claro se os argumentos se aplicam às subsidiárias de multinacionais; porque os interesses econômicos e metas das sedes das multinacionais nem sempre são correspondentes com as das subsidiárias, e que o que é bom para uma corporação de multinacional, pode não beneficiar as suas subsidiárias.

Outro aspecto levantado pelos autores, foi a questão da participação de mercado emergente, que se caracterizou mais pelo baixo custo de mão-de-obra do que aquela dos

países desenvolvidos. Em geral o mercado emergente também carece de infra-estrutura sofisticada para suprir tecnologias avançadas e manufatura de produtos de alta qualidade. Por causa dessas diferenças é importante examinar a validade dos argumentos sobre a integração global em mercados emergentes (CHEN E CANNICE, 2006).

Considera-se importante abordar o setor de RH, por ser uma empresa multinacional que segue os padrões da matriz este setor torna-se ainda mais importante, pois dependem das pessoas a solução dos problemas e a seqüência da estrutura preconizada pela matriz.

A Gerência dos Recursos Humanos, etapa fundamental para o sucesso do projeto de internacionalização de empresas, abrange a totalidade das pessoas envolvidas. O gestor responsável por essa atividade deve prever como otimizar as potencialidades dos executantes diretos e indiretos do projeto, bem como prever também alternativas para eventuais resistências e oposições de pessoas que se sintam ameaçadas de alguma forma pelo projeto e suas conseqüências. Levando em conta as profundas transformações no panorama organizacional que são promovidas durante cada novo projeto, relacionadas à inserção da empresa em um novo ambiente competitivo e cultural, prevêm-se inúmeros conflitos de interesses a serem equacionados, na medida em que a organização como um todo, será requisitada a dar um esforço a mais em prol do sucesso dessa nova iniciativa. Tal participação, inclusive, não se dará de modo homogêneo e constante, pois no decorrer do processo espera-se uma significativa variação da quantidade e das características dos participantes ao longo das diferentes fases.

De acordo com Maximiano(2003) a primeira parte do trabalho de gestão de RH é a detecção das competências necessárias para a execução, correspondente àquilo que a literatura de projetos denomina de Planejamento Organizacional.

Outro ponto seria a formação das equipes com as habilidades requeridas para o desenvolvimento dessas atividades, inventariando o capital intelectual nela empregado. Como por exemplo, o domínio das técnicas e conceitos de marketing internacional, com pessoal experiente na atuação em mercados internacionais; bem como, com conhecimento da realidade empresarial nacional e dos desafios de ingressar em organizações de competição global.

Durante mais de 30 anos, pesquisadores investigaram a relação entre empresas internacionalizadas e desempenho. Enquanto a maioria dos recentes resultados indica que a ligação pode exibir uma forma não linear, os pesquisadores discordam na forma exata da curva estatística. Ruigrok e Wagner (2003), realizaram um estudo examinando a relação através do cruzamento seccional e longitudinal de análises estatísticas de dados de 84 companhias industriais alemãs durante cinco anos no período de 1993 à 1997. Como resultados esses autores obtiveram uma forma em padrão de U da relação de desempenho de internacionalização que foi encontrado por todas as técnicas estatísticas aplicadas. A aprendizagem organizacional parece acompanhar o processo de internacionalização de corporações multinacional.

### **3.3. Cultura, poder e centralização.**

Os gerentes internacionais enfrentam uma situação complicada. Devem trabalhar de acordo com uma série de diferentes premissas simultaneamente. Essa premissa vem de sua cultura de origem, da cultura da empresa na qual estão trabalhando e da cultura local. Por que alguns processos de gerenciamento perdem eficácia quando são ultrapassadas as fronteiras culturais? Porque não levam em consideração os aspectos culturais, isto é, não exatamente o número de níveis hierárquicos na Holanda ou em Cingapura, mas sim qual é o significado da hierarquia para holandeses e cingapurianos. (TROMPENAARS, 1994)

Toda cultura se distingue das outras por meios de soluções específicas a determinados problemas, que podem ser colocados sob três tipos: Os que surgem dos nossos

**relacionamentos** com outras pessoas; os que surgem relacionados com a passagem do **tempo**; os que se relacionam com o **ambiente**.

Definindo cultura, baseado em Motta e Caldas (1997) é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Para esses autores, a variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamento de um grupo ou sociedade para outros e as situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes de cada um de nós. O comportamento de executivos e trabalhadores se baseia nestas crenças, atitudes e valores.

A descoberta mais importante de Hofstede (1980) se refere a importância da cultura nacional nas explicações das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Administradores e funcionários podem ser situados ao longo de quatro dimensões: individualismo e coletivismo; distância do poder; nível em que evita a incerteza; masculinidade e feminilidade.

Outro aspecto relevante, abordado por Trompenaars (1994), referente aos conceitos de individualismo e coletivismo, é que para ele, o gerenciamento internacional é seriamente afetado pelas preferências individualistas ou coletivistas em vários países. As negociações, processos decisórios e motivação são as áreas mais críticas. Práticas como promoção por conquistas reconhecidas e remuneração pelo desempenho, por exemplo, pressupõem que os indivíduos busquem diferenciação dentro do grupo e que seus colegas aprovelem isso. Também se amparam na premissa de que a contribuição de qualquer membro a uma tarefa comum é facilmente diferenciada e que não há nenhum problema ao descartá-lo para receber um elogio. Nada disso pode, na verdade, valer em culturas mais coletivistas.

Na formação da estrutura organizacional também existem diferenças, pois nas culturas individualistas, as organizações são basicamente instrumentos, se agregam e organizam para servir individualmente a proprietários, empregados e clientes. A autoridade provém da capacidade individual de desempenhar tarefas e o conhecimento de um indivíduo é usado para fazer com que o instrumento organizacional funcione de forma eficaz. E nas culturas coletivistas, a organização não é a criação ou instrumento de seus fundadores, mas um contexto social que todos os membros compartilham e que lhes dá significado e propósito, e muitas vezes são comparadas à família, que fortalece e cuida de seus membros (TROMPENNARS, 1994).

De acordo com Trompenaars (1994) o principal dilema daqueles que gerenciam o confronto entre culturas é até que ponto devem centralizar, impondo às culturas estrangeiras, regras e procedimentos que podem afrontá-las; ou descentralizar, deixando que cada cultura aja de sua própria maneira, sem ter idéias viáveis em nível central sobre melhorias, pois a “melhor maneira” é seguir o caminho local, e não global. Para descentralizar radicalmente, é preciso perguntar se a matriz adiciona algum valor ou se vale à pena ter empresas atuando em vários países.

Dessa forma, a descentralização é mais fácil em algumas culturas empresariais do que em outras. Para descentralizar é preciso delegar. A descentralização se aplica às culturas do tipo Torre Eiffel e míssil guiado, mas não se aplica tão facilmente no modelo familiar, onde os pais são sempre os pais. A questão não é quanto descentralizar, mas o que descentralizar e o que manter ao nível da matriz. Uma empresa que não centraliza informações não pode ser coerente, mas isso não significa que as decisões não possam ser tomadas em nível local.

A cultura pode refrear facilmente qualquer movimento de internacionalização. O Universalismo tende a criar estruturas globais, nas quais os valores do país de origem são celebrados no mundo inteiro. O individualismo pode gerar estruturas multinacionais em deferência à individualidade de cada país. O direcionamento interno também contribui para as estruturas globais ou multinacionais, dependendo de seu objetivo, a empresa-mãe (uma estrutura global) ou um grupo nacional (uma estrutura multinacional).

#### **4. METODOLOGIA**

O método utilizado na análise do trabalho foi o estudo de caso. Tal opção amparou-se na consistência observada entre a situação a ser trabalhada e as principais características da estratégia metodológica do estudo de caso.

De acordo com Yin (1981), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Ainda o mesmo autor “*esclarece que o estudo de caso pode trabalhar com evidências quantitativas ou qualitativas*”. Diz também que o estudo de caso não requer apenas um tipo de coleta de dados.

No parecer de Gil (1999), o estudo de caso está sendo utilizado com maior frequência por servir a pesquisas com diferentes objetivos como: explorar situações da vida real cujos limites não estão bem definidos; descrever a situação do contexto em que se realiza a investigação; e explicar as variações causais de determinado fenômeno, no qual existem dificuldades para utilização de experimentos. Outra característica do estudo de caso apontada por Fachin (2001) é que, através deste método, pode-se obter uma descrição e compreensão completa das relações existentes no fenômeno estudado, podendo ser utilizado como auxiliares os instrumentos de formulários e entrevistas e até mesmo dos questionários e apoio estatístico.

Diante dessas explicações a opção por esta metodologia se concretizará por possibilitar o uso de levantamentos qualitativos de dados que serão utilizados no decorrer do processo, e por ser um modo exploratório de pesquisa, tendo como objetivo levantar questões para futuros estudos. Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas com o responsável pelo departamento de RH da subsidiária Brasileira, por ser o departamento que tem acesso aos organogramas, descrição de cargos e outras informações necessárias para a coleta dos dados.

O critério para escolha da empresa foi aleatório, pensando-se uma grande empresa, com sedes em vários países, que possam ser analisadas as suas estruturas organizacionais. Como a empresa não quis ter seu nome divulgado, será ilustrado com um nome fictício de “X Eletrônica”.

#### **5- ESTUDO DE CASO: X ELECTRÔNICA**

A X Eletrônica foi fundada em 1941, fabricando conectores para governo dos Estados Unidos, durante a 2ª Guerra Mundial. Foi instalada no Brasil em 1972 apenas com um escritório de representação e somente em 1976 foi inaugurada a fábrica no interior de São Paulo.

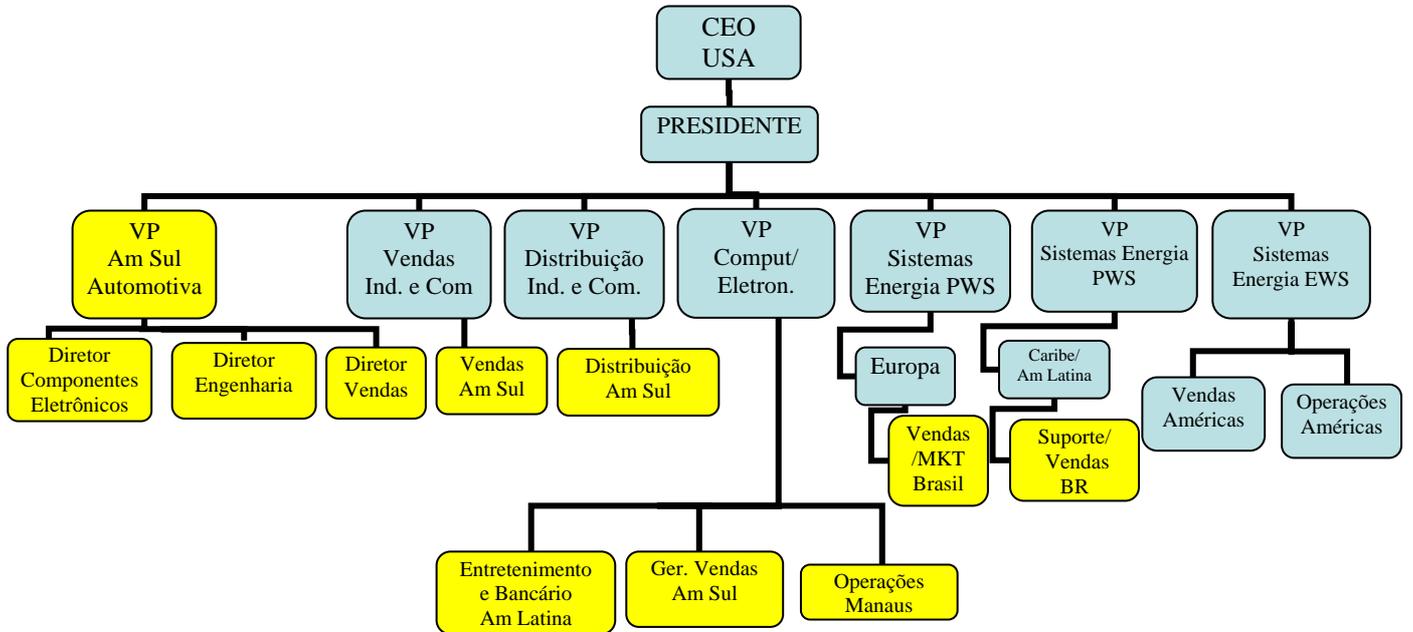
Em 1999 foi incorporada à um grupo norte-americano. Hoje é uma empresa diversificada que se transformou na maior fabricante de sistemas de segurança eletrônica nos Estados Unidos (controla a ADT) e Reino Unido, e ainda possui uma posição consolidada de liderança em produtos cirúrgicos descartáveis (U.S. Surgical), materiais de embalagem, produtos para controle de fluxo, componentes eletroeletrônicos e sistemas de telecomunicações subaquáticos. A empresa opera em mais de 75 países.

Sua divisão de componentes eletroeletrônicos produz cabos ópticos submarinos e complexos circuitos impressos. A X Eletrônica adquiriu recentemente uma grande empresa (não citamos nomes para proteger o anonimato) e incorporou a área de Placas de circuito Impresso ao grupo.

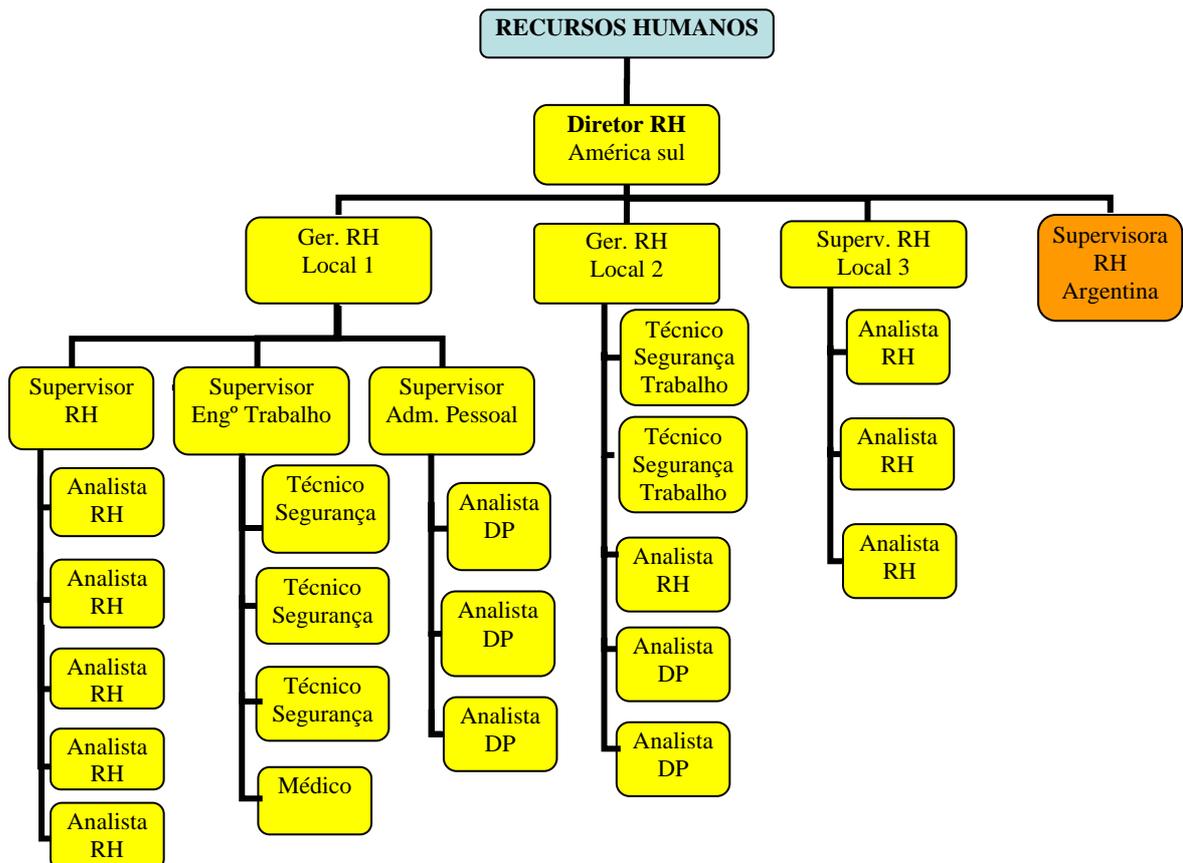
Estas inclusões, e outras fortaleceram a sua posição como a maior fornecedora mundial de componentes eletrônicos passivos. A X Eletrônica, no cenário mundial, tem suas vendas



**ORGANOGRAMA GERAL CONSOLIDADO  
CEO, PRESIDÊNCIA, VICE-PRESIDÊNCIAS, Diretorias e Gerências.**



**ORGANOGRAMA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**



Para a análise dos organogramas, optou-se por estudar com mais detalhes o organograma do setor de Recursos Humanos haja vista sua importância no desenvolvimento da empresa e por ser o departamento que possui acesso as informações necessárias. E também por ser a internacionalização um assunto complexo considerou-se preferível estudar a empresa a partir do RH, pelo caráter multifacetado que desenvolve e pela possibilidade de conter tendências contraditórias.

## **6- ANÁLISE DO ORGANOGRAMA DO RH E RESULTADO DA ENTREVISTA**

Conforme o desenho do organograma, a área de RH conta com 24 colaboradores na América do Sul, sendo 17 na sede do Brasil, distribuídos da seguinte forma: 1 Diretor de Recursos Humanos da América dos Sul; 1 Gerente de Recursos Humanos; 1 Supervisor de Recursos Humanos; 1 Supervisor Engenheiro de Segurança do Trabalho; 1 Supervisor de Recursos Humanos; 1 Supervisor de Departamento Pessoal; 6 Analistas de RH (Níveis Jr. Pleno e Sr.); 3 técnicos de Segurança do Trabalho (Níveis Jr. Pleno e Sr.), 1 médico e 3 analistas de Departamento Pessoal.

Para analisarmos o organograma do departamento de RH, o grau de hierarquia e também a autonomia da subsidiária, foi realizada uma entrevista com o responsável pelo departamento no Brasil.

O entrevistado explicou que a empresa matriz oferece relativa autonomia para a subsidiária, isto é, trabalham com base num orçamento aprovado anteriormente por meio de um planejamento maior da empresa, onde ficou estabelecida qual a verba que o departamento pode utilizar durante o ano para suas diversas atividades. Assim, os responsáveis podem realizar suas tarefas, baseado nas necessidades e cultura local, atendendo as suas peculiaridades; é claro que sempre com posterior prestação de contas por meio de relatórios das despesas gastas.

Dependendo do tamanho e envergadura de um projeto, o mesmo pode precisar de uma aprovação da matriz nos EUA, mas a grande maioria é aprovada apenas com a autorização do Diretor de RH na América do Sul que fica aqui no Brasil. A empresa não possui um Presidente no Brasil, apenas Diretores que se reportam aos Vice-Presidentes nos EUA.

Inclusive já ocorreu da subsidiária brasileira criar um trabalho que posteriormente acabou sendo aproveitado para todas as outras subsidiárias do mundo, que foi o caso da pesquisa sobre Clima Organizacional. A sede do Brasil foi a primeira a implantar este tipo de trabalho. Hoje em dia, é um dos projetos padronizado para todas as filiais, são as chamadas 'Diretrizes Internacionais', e que devem ser aplicadas obrigatoriamente e seguir 'a risca' de forma idêntica em todos os países. O entrevistado citou seis atividades do departamento de RH que devem seguir as Diretrizes Internacionais, que devem ser seguidas em nível mundial: 1) Pesquisa de Clima; 2) *Budget* (Orçamento); 3) Padrão de Conduta; 4) Seis Sigma; 5) *Performance Management* (Avaliação das competências) e 6) aumento de pessoas no quadro de funcionários.

A Diretriz internacional 'Normas de Padrão de Conduta' trata-se de um Guia de conduta Ética, normas sobre comportamentos humanos; que vão desde a como se comportar diante de um recebimento de presente de um cliente; a segurança e saúde do meio ambiente; conflitos de interesse; atividades políticas; fraudes; informações confidenciais; uso de e-mail e internet; uso de drogas e outros.

Ainda com relação às normas de Padrão de Conduta, o entrevistado ressaltou que é realizada anualmente uma palestra sobre as normas, que são reforçadas à todos os funcionários, e que os mesmos são obrigados a participar, ao todo são seis cursos durante o

ano sobre esse assunto ou podem fazer via internet (para os que tem acesso) e assinarem reafirmando que conhecem as normas e que estão cientes de que se não cumprirem essas regras podem ser despedidos da empresa.

Sobre a *Performance Management*, o entrevistado explicou que é uma ferramenta implementada em todas as subsidiárias, é um modelo padrão que vem da matriz, e é aplicado com todos os funcionários (exceto no nível operacional): técnicos, administrativos, engenheiros, coordenadores, supervisores, gerentes, diretores e vice-presidentes.

O recrutamento, processo de seleção e as contratações são atividades feitas pelos analistas de RH com total autonomia, porém só pode aumentar o quadro de funcionários com a autorização da matriz nos EUA, pois os diretores querem que se justifiquem a real necessidade dessas contratações. Da mesma forma, os treinamentos respeitam as necessidades regionais e locais, porém sempre baseado no *budget* anual.

Quanto ao projeto Seis Sigma, é um trabalho que visa a excelência operacional (proporção de peças com defeitos x peças produzidas). Inicialmente a matriz pretendia que os funcionários do Brasil fossem para os EUA para receber o treinamento e seguir o padrão das Diretrizes Internacionais. Mas os responsáveis do RH daqui conseguiram uma empresa brasileira que seguisse as mesmas normas e padrões para implantar, treinar e capacitar os 'Black Belts' e os 'Green Belts' (líderes de projetos, conforme a linguagem Seis Sigma); e a matriz aceitou.

Conforme este relato pode-se perceber o quanto a empresa utiliza de ferramentas de controle e rigor em seus processos decisórios, custos, administrativo e na empresa como um todo.

A descrição de cargos é bem detalhada, sendo especificado inclusive a missão da pessoa que ocupará o cargo. Os demais itens inclusos na descrição são: principais desafios; principais atividades; experiência exigida; educação exigida; competências/habilidades exigidas e competências/habilidades desejáveis.

De acordo com as teorias estudadas sobre modelos de organogramas empresariais, pode-se dizer que os organogramas da empresa em estudo, são mistos. Isto é, linear e funcional em sua estrutura maior, e no departamento de RH. E também apresenta uma estrutura de organograma geográfico por ter subsidiárias em vários países. Ao mesmo tempo possui uma estrutura por produtos, um exemplo foi o organograma da área automotiva, e que tem ainda uma formação, na área de Vendas que é estruturada por clientes. Sendo que a produção é estruturada pelas etapas do processo. Também existe uma departamentalização geográfica nos casos das filias que estão em diferentes países. Como os países da América do Sul são coordenados por uma Diretoria no Brasil, os países como Argentina e Chile são subordinados à filial brasileira.

Com relação à autonomia, outro objetivo deste estudo, observou-se que existe autonomia para as atividades básicas, mas as grandes decisões ficam a cargo do Vice-Presidente que trabalha na matriz, nos Estados Unidos. Isto demonstra que a filial tem pouca autonomia. Outro aspecto observado pelo entrevistado, foi com relação a ausência de um Presidente no país, pois em alguns casos não só a dificuldade é pela distância geográfica, mas também pelo processo burocrático, muitas vezes moroso e principalmente pelas diferenças culturais.

Essas diferenças culturais muitas vezes emperram as decisões ocasionando uma demora desnecessária, uma burocracia sofisticada, sofisticação de demanda, sofisticação de tecnologia que transformam a internacionalização em dificuldades não mensuráveis. Conforme citado anteriormente a colocação de Trompenaars (1994) sobre a perda da eficácia em alguns processos por não levar em consideração os aspectos culturais, ficou comprovado neste estudo de caso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo pretendeu analisar a estrutura organizacional de uma empresa multinacional americana com sedes subsidiárias em diferentes países, identificando a autonomia da subsidiária brasileira diante da coordenação da matriz; explorando suas dificuldades e/ou divergências entre elas no processo de tomada de decisões. Através de um estudo de caso, por meio de uma metodologia qualitativa, utilizando-se de entrevistas, buscou-se aprofundar o estudo na área de Recursos Humanos, por se tratar do departamento que tem acesso as informações necessárias.

Assim, discriminando o processo da coordenação da matriz, pode-se levantar também como são tratadas as diferenças culturais, e graus de autonomia e de autoridade dos altos executivos da empresa em foco, outro objetivo deste estudo.

Como resultados, percebeu-se um grau elevado de autoridade de matriz sobre a subsidiária e que esta por sua vez possui autonomia apenas para decisões corriqueiras, cabendo a matriz as decisões de maior importância, como explicitado na análise dos dados.

O desafio, de acordo com Helgesen (1995), citado por Hill Jr.; Weistroffer; Aiken, (2005) é "não para pensadores da estrutura original, não para encontrar modos para resolver suas deficiências e agilizar os seus processos, mas para procurar fora modelos diferentes para servir um mundo profundamente diferente." Discutindo esse desafio, estes autores justapõem o modelo de rede emergente como uma substituição potencial para o modelo clássico, capaz de melhor servir a informação das organizações. Seria esta uma forma mais precisa para a empresa em estudo?

Sem dúvida, de acordo com as palavras de Ruigrok e Wagner (2003), principalmente em contraste com benefícios iniciais derivados de economias de escala, benefícios disponíveis a graus altos de internacionalização e em mercados diversos culturalmente, precisam ser induzidas e administradas pro-ativamente. Antes de qualquer lucro poder ser percebido, empresas precisam re-configurar as estruturas internas, sistemas e processos para ajustar ao novo o ambiente de mercado.

Podemos dizer que o Investimento externo direto, que a empresa empreende na internacionalização é complexo e os seus determinantes são diversos e de natureza heterogênea. Pode-se, pois afirmar que a internacionalização da produção é inseparável dos processos de acumulação de capitais e de difusão de tecnologia. Mas, ainda são necessários vários outros estudos para determinar a eficiência destas empresas em nosso país e também os problemas relacionados aos custos e desenvolvimento de tecnologia. Nossa pesquisa tem várias limitações. Primeiro este estudo tem como base principal apenas um departamento de uma subsidiária brasileira que faz parte de várias outras subsidiárias e da matriz. A generalização destes resultados não podem ser efetivados percentualmente. Além disto, as subsidiárias por serem empreendimentos conjuntos e igualitários precisariam ter sido pesquisadas também, pelo menos em seus aspectos de RH, de influência geográfica e cultural, o que não foi possível no momento.

Outras pesquisas poderão ser efetuadas para testar nossos argumentos em mercados diferentes onde existem ambientes institucionais diferentes e preferências culturais também diferenciadas. Como foi dito anteriormente este estudo teve o intuito de iniciar um processo que poderá ser estendido pelos pesquisadores deste assunto.

## BIBLIOGRAFIA

- CHEN, Roger and CANNICE, Mark. *Global integration and the performance of multinationals subsidiaries in emerging markets*. Ivey Business Journal. London: Ivey Management Services, University of Western Ontario. January/February, 2006.
- FRANCO, G. **O desafio brasileiro: ensaios sobre desenvolvimento, globalização e moeda**. São Paulo: Editora 34, 1999.

- GIBSON, James L; IVANCEVICH, John e DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GONÇALVES, Reinaldo. **Empresas transnacionais e internacionalização da produção**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills Sage, 1980.
- HILL JR., Bernard; WEISTROFFER, H; AIKEN, Peter. *A Dynamic simulation comparing classical and emergent-network models: organizational design implications*. Vol. 11. Springer Science, Business Media, Inc. Manufactured in the Netherlands, 2005. pp 59-85
- LAPLANE, Mariano; COUTINHO, Luciano e HIRATUKA, Célio (org). **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: UNESP, Instituto de Economia da Unicamp, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel (organizadores). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PAULA, Germano Mendes de. **Dimensões da estratégia de internacionalização: o caso de quatro grupos siderúrgicos**. São Paulo: Capitol Comunicação, 2001.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge*. Upper Darby, PA – USA, 2000. (texto disponível no site [www.pmi.org](http://www.pmi.org)).
- RUIGROK, Winfried e WAGNER, Hardy. *Internationalization and performance: an organizational learning perspective*. Vol. 43. Management International Review; ABI/INFORM, 2003. pp 63-83
- STANTON, William J. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Editora Pioneira. 1980.
- KEEGAN, W. GREEN, M. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000
- TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.
- VASCONCELLOS, Eduardo e HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- VASCONCELLOS, Eduardo. *A model for a better understanding of the matrix structure*. IEEE Transactions on Engineering Management, vol. Em-26, nº 3, august, 1979.
- VIVEROS, Marco A. Heredia. **Ontem e hoje em administração**. Natal: Artes Gráficas e Publicidade, 1995.
- WEBSTER Jr., Frederick E. *Industrial marketing strategy*. John Wiley & Sons, New York, 1984.