

CASE 6-3 COLGATE PALMOLIVE: A CARREIRA DE GERENTE INTERNACIONAL

Este caso foi preparado originalmente pelo Professor Philip M. Rosenzweig. Copyright © 1994 by The President and Fellows of Harvard College. Harvard Business School case 394-184, In: Barlett, Christofer, A. & Ghoshal, Sumantra. Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. Boston: Irwin, 1995. p.622-637.

Traduzido por: Mauro M. Laruccia¹

A Colgate-Palmolive foi a primeira empresa de produtos de consumo da América. Surgiu da fusão de duas empresas tradicionais fundadas no século 19: A Colgate & Company, da cidade de Nova Iorque, líder nacional na produção de pasta de dentes, e a Palmolive-Peet Company, grande produtora de sabonete, de Midwest. Em 1928 as duas empresas fundaram a Colgate Palmolive-Peet Company, e à partir de 1953 adotaram o nome Colgate-Palmolive (C-P), que vigora até hoje.

Após 1928 com a junção, Colgate-Palmolive prosperou nos EUA e se expandiu para o exterior. No final de 1930, a empresa já tinha subsidiárias nos países da Europa, bem como na Argentina, Brasil, Índia, México, África do Sul e Filipinas. Em 1938, as vendas internacionais eram responsáveis por 28% do faturamento da empresa e por 41% de seus lucros. Com E. H. Little à frente da direção da empresa, ela consolidou sua posição na Europa, na América Latina e Ásia. Quando Little deixou a Presidência em 1961, os produtos C-P eram encontrados em 85 países. As atividades internacionais representavam 53% do faturamento e 78% de lucro.

Durante a década de 1970, Colgate-Palmolive realizou uma série de aquisições e diversificando a empresa. Tendo um faturamento em 1984 de \$4.9 bilhões de dólares com grandes lucros. Com a liderança de Reuben Mark, desde de 1984, a empresa dispensou alguns trabalhos e centrou-se em cinco linhas de produtos: produtos pessoais,

produtos orais, produtos para casa, produtos para fabricas, e produtos pet-diet.

Durante os anos 70, realizou uma série de aquisições, tornando-se a mais diversificada companhia. Seu faturamento atingiu US\$ 4.9 bilhões em 1984, porém o lucro diminuiu. Com Reuben Mark, presidente do Conselho desde 1984, centralizou-se em 5 linhas de produtos: higiene pessoal, higiene bucal, produtos para limpeza doméstica, produtos para limpeza industrial e alimentação de animais. Mesmo tendo se desfeito de várias aquisições, durante os anos 70 e 80 alcançou uma posição nunca atingida, fundando novas subsidiárias na América Latina e Ásia, incluindo várias cidades com grandes populações, como a China, Indonésia e Paquistão. Instalou-se no Leste Europeu, implantando subsidiárias na Polônia, Hungria, Rússia, Romênia e República Checa.

Em 1992, a Colgate-Palmolive comprou a Mennen, uma das maiores empresas privadas conhecida na linha de produtos desodorantes. Amparando-se na aquisição da Mennen, as vendas mundiais atingiram um faturamento de \$ 7 bilhões pela primeira vez. A aquisição trouxe a possibilidade de a C-P produzir um mix de produtos de uso pessoal, reforçando sua presença na América Latina, onde a Mennen tinha uma considerável participação no mercado. As vendas internacionais foram mais importantes do que nunca, sendo responsáveis por 2/3 do faturamento de 1993, com a Europa contribuindo em 27%, América Latina com 21% e Ásia e África com 17%.

Expansão da Gerência Internacional

A C-P tem sempre certa facilidade de entrar em diversos mercados. Inicialmente entra num novo país, através da importação de seus

¹ Texto traduzido em outubro de 1997, para discussão no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP.

produtos. Se as vendas forem consideráveis, ela instala uma subsidiária e inicia a produção local, contando com a experiência de seus gerentes, enviados da matriz ou de outra subsidiária.

Os gerentes gerais das subsidiárias externas, conhecidos como gerentes nacionais, possuíam grande independência, já que nos anos 20 e 30 existiam muitas dificuldades com viagens e comunicação, impossibilitando-os de manterem contato com a matriz em Nova Iorque. Algumas subsidiárias eram visitadas por executivos da matriz somente uma vez a cada dois ou três anos, dando aos gerentes nacionais uma grande amplitude para decisões acerca da oferta de produtos e estratégias de marketing. O que continuou acontecendo, mesmo após a Segunda Guerra Mundial, a despeito do aperfeiçoamento dos vôos aéreos e da tecnologia da comunicação.

A C-P inicialmente organizou suas atividades país por país, e cada nova subsidiária reportava-se diretamente à matriz. Em 1950 a estrutura regional foi adaptada, com subsidiárias reportando-se aos presidentes regionais, que se reportavam ao Presidente do Conselho e ao Presidente de Operações. Em 1981 foi criada uma nova unidade, Desenvolvimento de Negócios Globais, responsável pela administração de certas equipes-chaves pela base à nível mundial. O Desenvolvimento de Negócios Globais atuou com uma matriz global, reunindo consumidor e informação competitiva, desenvolvendo estratégias globais, participando de oportunidades e riscos, e trocas de experiência entre países. Também coordenava o lançamento de novos produtos à nível mundial. Durante o primeiro estágio de desenvolvimento do produto, os gerentes regionais e nacionais trabalhavam juntos para dividirem a coordenação do lançamento. Buscavam a obtenção de matérias-primas para fabricação, distribuição, e propaganda. Deu-se andamento à seqüência de processos-testes de marketing de concorrência em múltiplos países. Nesse estágio, o manual conhecido como um "Bundle Book", no qual encontrava-se todas as informações sobre os produtos: sua concepção, fórmula, embalagem, estratégia de marketing e publicidade. Muitos produtos eram confeccionados de acordo com as necessidades de países específicos, e diferentes de país para país em termos de preço, embalagem e posicionamento de vendas.

Em 1994, a C-P possuía uma estrutura organizacional híbrida. A primeira estrutura de

gerenciamento à nível geográfico, contava com os presidentes das quatro maiores regiões América do Norte, Europa, América Latina e Ásia Pacífica - reportando-se ao Presidente de Operações. Regiões em desenvolvimento no mundo, incluindo a África, Leste e Centro Leste Europeu, reportavam-se ao Desenvolvimento de Negócios Internacionais. Outras unidades, incluindo o Desenvolvimento de Negócios Globais, Vendas Mundiais e Eficiência em Marketing, Desenvolvimento Corporativo, proporcionavam uma estrutura complementar, coordenando atividades específicas pelo mundo. Com esta estrutura híbrida, a C-P buscou as vantagens da receptividade local, bem como os benefícios da coordenação à nível mundial.

O papel dos gerentes nacionais

Desde o início da expansão internacional, a C-P fez um vasto uso dos gerentes nacionais. Gerentes experientes de um país foram enviados para novos mercados onde eles foram um instrumento fundamental na implantação de subsidiárias, contratando e treinando funcionários locais, introduzindo os produtos C-P e as técnicas de marketing, e adaptando os produtos e métodos da companhia às condições locais. Após alguns anos, esses gerentes são transferidos para outros países, levando sua experiência e ajudando na disseminação da aproximação do gerenciamento C-P.

A ascensão dos gerentes nacionais atravessou o nível de trabalho gerencial da C-P, assumindo posições executivas, e a experiência internacional começou a se tornar parte essencial do desenvolvimento administrativo. O sucessor de Little, George Lesch, atingiu o topo máximo da carreira executiva após encabeçar as operações da C-P Européia e, tendo estado anteriormente por 15 anos na subsidiária C-P mexicana. Outro exemplo foi Keith Crane, durante o fim da década de 70 e início da de 80, que começou sua carreira no C-P da Nova Zelândia, implantou a C-P na África do Sul, seguindo para a C-P da Austrália, antes passando pela matriz em Nova Iorque. Reuben Marc, que assumiu em 1984, atuou como Diretor de Marketing na Europa, Gerente Geral do Canadá, Gerente Geral da Venezuela e Vice-Presidente para a Ásia Pacífica.

Na maior parte de sua história, a C-P não possuía uma política clara com respeito às suas atividades internacionais.

Uma vez no país estrangeiro, o gerente nacional dava o melhor de si para adaptar-se às condições locais. Alimentação, clima e padrões de vida eram muito diferentes daquela que ele estava acostumado. Não havia ajuda com as despesas com moradia, educação para os filhos. Entretanto, muitos dos que foram designados pela C-P, prosperaram na diversidade e estímulo da vida estrangeira e, freqüentemente, encontravam uma recompensa pessoal e para suas famílias.

Com este tipo de política a C-P - favorável à carreira de gerenciamento internacional -, não só colocava pessoas capazes em posições-chaves no estrangeiro, mas desenvolvia para a companhia uma abundância de gerentes experientes. Com o tempo, porém, a carência de uma política internacional formal começou a causar prejuízos. Um problema encontrado foi a diferença com o custo de vida. Um salário americano poderia proporcionar uma vida muito boa aos gerentes nacionais, em alguns países, mas não era o suficiente para manter um padrão aceitável de vida em outros. Outro problema foi com o salário. Se um gerente trabalhava por muitos anos em um país, por alguns anos em outro, e por alguns anos mais em outro país, ele não se sentia amparado com os salários propostos. Não existia um sistema que considerasse sua experiência na C-P. Por estas e outras razões, a companhia decidiu no início dos anos 80, estabelecer uma política simples de corporação com respeito aos serviços internacionais.

A política do serviço internacional da Colgate-Palmolive

A Política de Serviço Internacional da C-P foi desenvolvida em 1983 para proporcionar uma série padronizada de procedimentos e habilitações para os gerentes nacionais. Era entendida como sendo progressiva, compreensiva, e sensível ao emprego e às necessidades familiares. Todos os gerentes recebiam uma mesma proposta de salário e benefícios, independente de sua nacional. Todos eram tratados como se fossem americanos. Desta forma, não havia problemas com transferências e duração do serviço, pois recebiam um valor consistente em dólar, tomando por base o pagamento da compensação e benefício.

A Política de Serviço Internacional teve vários componentes importantes. Antes de aceitar um serviço externo, os gerentes eram convidados à uma viagem de 5 dias, com as despesas pagas,

para visitar o local do serviço. Depois de aceito o serviço, ao gerente e seu cônjuge eram oferecidos cursos de línguas pagos pela empresa. Exames médicos eram providenciados para todos os membros da família antes de viajar e enquanto estivessem num país estrangeiro. Além disso, reembolsava o custo das despesas com escolas dos filhos entre 4-19 anos. Os funcionários também recebiam anualmente há possibilidade de retorno ao país de origem.

Uma importante política foi adotada para assegurar os gerentes nacionais, um nível similar de honorário disponível aos seus correlatos na matriz em Nova Iorque. Ao proporcionar uma paridade financeira do salário, a empresa introduziu a concessão de subsídios de mercadorias e serviços, um suplemento para a moradia e um programa de nivelamento de impostos. O subsídio de mercadorias e serviços era calculado comparando-se o custo da cesta padrão para mercadorias e serviços em Nova Iorque com uma cesta padrão no país estrangeiro. A diferença era dada aos funcionários em pagamento em dinheiro. O suplemento para moradia foi calculado para reembolsar os funcionários pela soma de cada custo com moradia, incluindo utilidades, e foram presumidos para exceder os custos com moradia na área metropolitana de Nova Iorque. Finalmente, o nivelamento dos impostos garantiu uma estabilidade aos gerentes nacionais que eram prejudicados quando se instalavam em países que possuíam taxas maiores. A C-P calculou uma obrigação hipotética dos funcionários em Nova Iorque e, se o imposto devido no país estrangeiro fosse maior, pagavam a diferença. Nos países onde a razão marginal dos impostos sobre os salários pessoais chegassem a 65% ou mais, como na Dinamarca, C-P tinha que fazer um grande nivelamento dos pagamentos. Somando-se tudo, companhia pagava caro por transporte e locação para o início e o término do serviço.

A Política de Serviço Internacional da C-P gerou uma grande preocupação, tanto pessoal quanto financeira. Apesar de ser reconhecida como uma política líder entre as empresas americanas, ela tinha um custo muito alto. O custo de envio dos gerentes para o exterior por um período de 5 anos de serviço, por exemplo, causava um acréscimo de 150% à 400% do custo associado com um gerente nos Estados Unidos. A matriz da C-P em Nova Iorque empregou

aproximadamente cinco profissionais em tempo integral para analisar e administrar a política.

O perfil dos gerentes nacionais da C-P

Os gerentes escolhidos se destacavam em seus serviços iniciais e eram considerados por ter um alto potencial. A carreira de gerente poderia começar por volta dos 25 anos com uma posição intermediária, seguida por uma ascensão através dos graus até que uma primeira posição funcional de gerenciamento fosse adquirida. A carreira do gerente poderia incluir uma série de serviços externos, tipicamente para uma das quatro posições de topo à frente de uma subsidiária: gerente geral nacional, diretor financeiro, diretor de marketing ou diretor de produção.

Após três à cinco anos numa posição internacional, ao gerente poderia ser oferecida uma nova posição em outro país, tanto como uma promoção ou como um revezamento. A função de marketing tem sido a opção mais comum, mas nos anos recentes, mais e mais gerentes estão atingindo posições executivas através de funções financeiras e de produção.

Durante o final dos anos 80; a C-P possuía aproximadamente 150 gerentes distribuídos diversos países. Como a companhia desenvolveu novas atividades na Europa Ocidental durante 1989, e se expandiu agressivamente, o número de atingiu 170. Destes, 40% eram americanos, e o restante era de outros países.. Este rateio foi uma mudança significativa com relação à década anterior, onde 60% eram americanos, evidenciando-se a internacionalização do crescimento das posições de gerenciamento da C-P. Os gerentes nacionais tenderam a ter entre 30 e 55 anos de idade.

Avaliando a política

A Política de Serviço Internacional da C-P foi largamente reconhecida como um sucesso. A empresa se contentou com sua habilidade para desenvolver e reter gerentes talentosos e estes se encontravam muito satisfeitos com o programa. Porém, nem todos os gerentes foram entusiásticos em aceitar um serviço externo. Por interesses comuns tinham que conviver em países hostis, com práticas religiosas e sociais diferentes, sua língua ou problemas de saúde e segurança. Algumas vezes as razões eram pessoais. Houve em que muitos, com suas famílias não se

adaptaram à vida no exterior e solicitaram o regresso. Todos esses instantes foram raros.

Em 1990, entretanto, gerentes seniores começaram a notar que as carreiras internacionais começaram a apresentar muitas dificuldades. Eles começaram a passar por uma seleção cada vez maior para conseguir uma ascensão nos serviços externos. Num esforço de entender as mudanças de atitude com respeito aos serviços internacionais, a C-P empreendeu em 1991 um pesquisa extensa com seus funcionários. O objetivo era identificar os fatores que privaram gerentes de aceitar uma carreira internacional e achar formas de tornar o programa mais atrativo.

A pesquisa rendeu uma série de achados importantes. Ela revelou que a maioria dos funcionários consideravam a Política justa e compreensiva. Os funcionários indicaram também que eles reconheciam a experiência internacional como necessária para atingir o gerenciamento senior, e que a seleção para o serviço externo era um status de alto potencial. Estes achados foram uma evidência bem-vinda de que a política era bem empreendida e bem apreciada.

A inspeção também identificou duas áreas que necessitavam de melhorias:

1) Os funcionários colocaram que muitos, juntamente com suas famílias, se encontravam despreparados para viver no exterior. Em resposta, C-P introduziu um programa de orientação para ajudá-los no esclarecimento à respeito das diferenças culturais e pessoais que eles poderiam experimentar quando vivessem no exterior. Estes programas foram oferecidos à todos os funcionários em treinamento para seu primeiro serviço externo, e à todos que transferissem os seus serviços para outras regiões.

2) Muitos gerentes disseram-se insatisfeitos com a questão de emprego dos cônjuges, queixando-se de que eles não eram reconhecidos para trabalhar num país estrangeiro, ou que eles não poderiam encontrar um emprego conveniente entre os profissionais escolhidos.

Isto induziu a companhia a olhar mais atentamente para o problema no que diz respeito à assistência ao cônjuge.

O Programa de assistência ao Cônjuge

Até os anos 80, os gerentes internacionais da C-P eram, quase todos, advindos de uma carreira separada de seus familiares. Seus cônjuges

tinham caracteristicamente se sacrificado para suportar a sua carreira de gerente, e, usualmente, estavam dispostos a viajar para o exterior. Mesmo sendo um elemento importante para o sucesso do serviço internacional o fato de as famílias se sentirem satisfeitas morando num país estrangeiro - e talvez o mais importante elemento -, nunca foi desenvolvido um programa especialmente dirigido à preocupação com a situação profissional do cônjuge.

No final dos anos 80 um número cada vez maior de gerentes da C-P se mostrava relutante em aceitar serviços internacionais, pelo fato de seus cônjuges terem sua própria profissão e carreira.

O Programa de Assistência ao Cônjuge, introduzido em 1992, visava dar oportunidades profissionais para os cônjuges. De acordo com os termos do programa, a C-P criou um programa de orientação para auxiliar os cônjuges a identificarem e usufruir das vantagens das oportunidades de uma carreira internacional. Havia também a garantia de usar os recursos da empresa na obtenção de permissão de trabalho, e oferecia também seus serviços no que dizia respeito à indicação dos cônjuges para outras companhias multinacionais que procuravam por um funcionário com potencial. A C-P provia aos cônjuges um pagamento único de \$ 7.500, para custear as despesas pela procura de um emprego, ou para ser utilizado como capital inicial para começar um novo negócio. Como muitos cônjuges procuravam por uma oportunidade de desenvolvimento educacional como alternativa de um engrandecimento profissional, a companhia também ofereceu um plano de reembolso com instrução.

Após um ano de sua implementação, um terço dos cônjuges dos gerentes nacionais tinham usufruído das vantagens do programa, usualmente recebendo os US\$ 7,500. Muitos cônjuges usaram esse valor para adquirir computadores e equipamentos de escritório, iniciando como consultorias ou até mesmo como empresas de prestação de serviços.

Mas se os gerentes de recursos humanos da C-P se orgulhavam do passo dado em suprir as necessidades dos cônjuges dos gerentes externos, havia também uma preocupação do Programa de Assistência aos Cônjuges não ter avançado o suficiente.

Muitos gerentes foram contra o Programa de Assistência ao Cônjuge por várias razões.

1) Em mais da metade dos países onde C-P tinha subsidiárias, os cônjuges dos gerentes não

tinham um permissão legal para trabalharem. A recomendação para um cargo e o dinheiro adicional tinham pouco valor se o trabalho era ilegal.

2) Em virtude do fato de muitos cônjuges serem profissionais com carreiras altamente remuneradas, um pagamento único de US\$ 7,500 dificilmente compensaria por um salário perdido.

Os gerentes de recursos humanos estavam especialmente preocupados, porque eles tinham conhecimento que uma carreira familiar dupla era mais um regra do que uma exceção. Muitos jovens gerentes que se enquadravam na Política de Serviço Internacional, tinham cônjuges com carreiras profissionais definidas. Ocasionalmente uma solução era encontrada. Na visão de alguns gerentes de recursos humanos, a frequência da dupla carreira familiar entre os jovens gerentes da C-P era um reflexo de sua alta qualidade, uma vez que tendiam a atraía pessoas que possuíam uma boa graduação.

O futuro dos serviços internacionais

Em 1994, os gerentes da C-P começaram a tomar ciência de um conflito entre a ênfase tradicional da companhia no desenvolvimento de uma carreira internacional e a mudança para um modelo social. A importância dos serviços internacionais se tornou uma questão de crédito. Uma brochura que descrevia as carreiras em marketing dizia claramente: "Um serviço de operação internacional fora do seu país de origem é obrigatório para se ter o cargo de Gerente Geral".

Na cultura da C-P, se um funcionário quiser obter ascensão profissional, tem que ter experiência exterior.

Com o problema cada vez mais sério, a continuidade da expansão internacional da C-P se amparou cada vez mais na experiência internacional. Por exemplo, quando a C-P iniciou a sua nova subsidiária na Polônia em 1991, ela recrutou dois funcionários para inaugurar o escritório em Warsaw. O gerente geral do país, Richard Mener, com 38 anos, que emigrou da Polônia para a Bélgica aos 14 anos, e trabalhou para a C-P na Bélgica e França antes de assumir Warsaw. O diretor de marketing era um alemão de 35 anos, com considerável experiência na empresa. Juntos, eles operaram o escritório, recrutaram talentos locais e introduziram os produtos da C-P no mercado polonês. Sem

gerentes talentosos querendo se transferir para Warsaw, a empresa teria perdido uma importante oportunidade. A continuidade do sucesso da C-P em obter novas oportunidades no Leste Europeu, Ásia e outras áreas promissoras, dependia da sua habilidade em enviar pessoas capacitadas.

Se identificar a questão era fácil, identificar as providências era difícil.

Muitos gerentes compartilhavam da opinião de que cada vez que um casal passa de dois para um salário, gera-se muita dificuldade, tendo-se, então, que zerar a necessidade econômica do casal. Propuseram incrementar os benefícios oferecidos pelo Programa de Assistência ao Cônjuge. Uma sugestão chamou a atenção para a alteração do pagamento único de US\$ 7,500 para US\$ 10,000, e para o pagamento das despesas com os filhos assim como das despesas do cônjuge despendidas com a procura de um emprego. Uma sugestão mais ambiciosa, colocou sobre a reposição salarial, ou seja, a C-P reporia as persas salariais dos cônjuges a cada três meses ou até o limite de US\$ 50,000. A impressão que existia é que a reposição salarial poderia ser favorável a longo prazo, para conseguir casais com carreira em aceitar serviços internacionais.

Nem todos os gerentes ficaram otimistas com relação à esta resolução financeira. Antes de tentar superar a perda financeira, uma conduta diferente é necessária. Era essencial para o cônjuge visualizar o serviço externo não como um sacrifício ou uma perda, mas como algo positivo, quer como uma experiência cultural, ou assimilar uma nova língua ou educação. Medidas não-financeiras poderiam, por essa razão, se tornar mais atrativas para aceitar-se um serviço internacional.

Outros gerentes queriam saber se a postura tradicional adotada pela C-P com relação aos serviços externos se tornou antiquado. Ela pode ter sido razoável ao exigir que os gerentes despendessem longos períodos no exterior durante os anos 50 e 60, mas aqueles dias se foram. Talvez outras formas foram necessárias para evidenciar gerentes de alto potencial com comprovada experiência internacional.

Por outro lado, alguns gerentes queriam saber se o problema apresentado pela dupla carreira familiar não foi exagerado. Eles admitiam que alguns gerentes talentosos poderiam rejeitar um serviço internacional em decorrência da carreira de seus cônjuges, mas expressavam confiança de que uma companhia tão grande como a C-P foi

capaz de encontrar 170 gerentes que se sentiram satisfeitos em assumir uma carreira internacional. Não é porque alguns gerentes foram contra os serviços internacionais, que a companhia necessitasse realizar uma alteração maior no seu caráter tradicional.

No começo de 1994, gerentes seniores da C-P levantaram uma nova preocupação com relação à Política de Serviço Internacional e à questão da dupla carreira familiar. Várias alternativas foram consideradas, mas nenhuma ainda tinha sido formalmente proposta. A C-P adquiriu uma grande e importante colocação no desenvolvimento de carreiras internacionais, e tratou com dignidade o programa de seus gerentes nacionais. Como o estilo de conduzir as carreiras internacionais deveria ser alterada - de alguma forma - foi de modo crescente um tópico de discussão a respeito do gerenciamento de topo da C-P.