

Estudo de Caso Ilustrado

Lucky-Goldstar: Administração, Estilo Coreano

Quando as companhias japonesas começaram a fabricar nos Estados Unidos, muitas pessoas riram de algumas de suas esquisitices empresariais, como os exercícios, antes do trabalho, mas os analistas ficaram também abalados com a eficiência do estilo japonês de administração. Agora estão chegando os coreanos, instalando suas próprias fábricas e trazendo sua versão de "harmonia" administrativa.

Dúzias de organizações sul-coreanas já abriram escritórios nos Estados Unidos e duas iniciaram operações e fabricação. O Grupo Lucky-Goldstar abriu em 1983 uma fábrica de aparelhos de televisão a cores em Huntsville, no Alabama e agora está alvoroçado com planos de expansão. Em 1985, o Grupo Samsung também começou a produzir TVs a cores, numa fábrica em Roxbury Township, em Nova Jérsei.

Apostando na possibilidade de fabricar com lucros nos Estados Unidos, exatamente quando os industriais americanos reclamam amargamente e até mesmo vão para outros países por causa da competição estrangeira, os coreanos contam com a capacidade de fundir aos métodos americanos seu estilo tradicional de administração.

O estilo coreano é semelhante ao já bem mais conhecido estilo japonês apesar de especialistas dizerem que os coreanos dispõem-se mais a casar suas técnicas com os métodos americanos. A administração coreana estimula uma atmosfera familiar, onde os empregados interagem livremente com os executivos e compartilham um forte comprometimento com o sucesso da empresa.

Agindo mais como um patriarca gentil do que como o presidente da fábrica da Goldstar of América, P. W. Suh assumiu a tarefa delicada de enxertar em Dixie os princípios de administração coreanos. O Sr. Suh admite terem havido momentos constrangedores - como a relutância de alguns trabalhadores americanos em usar uniformes - mas empregados e administradores geralmente apreciam o resultado.

"Você não acreditaria no que a Goldstar faz por nós", diz Rachei Cothren, fazendo uma pausa em seu trabalho na linha de montagem. "Meu marido estava no hospital, para uma grande cirurgia, e alguns membros da administração vieram me apoiar o tempo todo. O Sr. Suh veio e ficou comigo na UTI, e trouxe livros e revistas."

Essa imagem, cuidadosamente cultivada, de uma empresa embuída de consideração que lembra uma família feliz, é característica do estilo coreano de administrar. Mas essa consideração não é gratuita. Ela se destina a manter os

sindicatos à distância e a estimular na força de trabalho o tipo de lealdade e de entusiasmo que irá gerar mais televisores por hora do que são conseguidos pelo estilo americano de administrar. Uma medida desse sucesso é a média de 1 % na taxa diária de absenteísmo na Goldstar, comparada com os 5% das empresas americanas.

A idéia é importar métodos coreanos de administração, ao invés de televisores coreanos. Esses métodos estão associados a um milagre econômico que produziu nos últimos 25 anos um crescimento econômico na Coreia do Sul ainda mais acelerado do que no Japão. O crescimento coreano foi três vezes mais rápido do que o dos Estados Unidos. A principal arma no arsenal coreano é sua filosofia de administração, o que os coreanos chamam de *inhwa*, ou harmonia. Na Coreia do Sul, a Lucky-Goldstar é um exemplo dessa teoria.

"Se estivermos com pressa, podemos pedir aos empregados que tenham a consideração especial de fazer as coisas de modo diferente", diz D. H. Koo, presidente das operações internacionais para o Grupo Lucky-Goldstar, explicando a abordagem coreana. "E eles vão atender. Mas nos Estados Unidos, talvez eles não liguem se houver pressa."

O Sr. Koo e seus colegas nas salas de diretoria da Lucky-Goldstar desejam que os empregados da fábrica de Huntsville sejam solidários com a empresa e para isso estão tentando transplantar a *inhwa*. "Espero dedicação e lealdade no futuro, se ajudarmos a nossa família," disse o Sr. Suh, usando o termo "família" para se referir à sua força de trabalho.

Falar aos empregados sobre os objetivos da empresa e até mesmo pedir ajuda são princípios básicos da Goldstar. "Reuniões de família" são feitas mensalmente com todo o pessoal, e as discussões sobre qualidade são programadas a cada duas semanas. Além disso, são usadas bonificações para aumentar o entusiasmo. Cerca de três dias por semana os trabalhadores recebem um bônus - no valor de uma hora extra de trabalho - caso suas linhas de montagem tenham aumentado a produção mantendo os níveis de qualidade. Os empregados também recebem 50 dólares em dinheiro caso não faltem a um único dia de trabalho durante três meses.

Métodos semelhantes de administração são usados na fábrica da Samsung em Roxbury Township. Ali também os empregados são chamados de família, e é enfatizada a interação entre trabalhadores e executivos.

Um dos motivos para os coreanos terem começado a fabricar nos Estados Unidos é seu medo de que regras protecionistas mantenham seus produtos fora dos mercados americanos. Em várias ocasiões, a Goldstar viu-se diante de tribunais dos EUA, acusada de *dumping* (ou seja, de oferecer produtos por menos do que o seu valor real). No caso mais recente, a Goldstar foi um dos principais acusados num processo que alegava que equipamentos telefônicos para pequenas empresas no valor de 275 milhões de dólares tinham sido *dumped* (subapreciados), o que viola a lei americana.

A despeito de seus esforços, a Goldstar está achando particularmente difícil penetrar no mercado americano, porque a empresa não tem um produto de marca conhecida e os clientes já criaram lealdade por produtos americanos e japoneses. Além disso, as mudanças políticas na Coreia do Sul estão ameaçando a filosofia e a viabilidade econômica da Goldstar e de outras *chaebol* (palavra coreana para grandes empresas de propriedade e direção familiar). As *chaebol* já foram o orgulho do país, e podiam contar com um governo autoritário para pagar suas contas, colocar os sindicatos fora da lei, manter os salários baixos e barrar a competição estrangeira. Hoje em dia, entretanto, a Coreia do Sul está ficando mais democrática e igualitária, de modo que as *chaebol* perderam os favores. As greves de trabalhadores ajudaram os salários coreanos a subir em 60%, solapando uma das vantagens básicas que os produtores coreanos tinham sobre os competidores. As autoridades do governo esperam que empresas menores e mais ágeis liderem no futuro a economia coreana e por isso cortaram a ajuda às *chaebol*.

Essas mudanças ameaçam a sobrevivência das *chaebol*. A estratégia comum a elas tem sido a de deixar firmas americanas e japonesas desenvolverem novos produtos, que elas então copiam e fabricam com a barata mão-de-obra coreana, obtendo uma vantagem competitiva nos preços. Entretanto, dada a velocidade das mudanças tecnológicas hoje em dia, as empresas enfrentam enormes pressões para estar na linha de frente da pesquisa, para especializar seus produtos e para reagir rapidamente às mudanças. Como a Goldstar tem um comprometimento com a *inhwa*, e uma abordagem democrática à administração e à tomada de decisão, ela pode estar mais bem equipada para enfrentar esses desafios do que as *chaebol* mais hierárquicas, que ainda refletem os interesses familiares. Contudo, o resultado final bom ou não da reação dessas empresas vai depender principalmente de como vai se comportar a combativa economia coreana.

Todas essas forças irão testar o vigor da capacidade gerencial e da filosofia empresarial da Goldstar. Ao fabricar nos Estados Unidos, ela obteve importantes vantagens de mercado e um acesso mais seguro ao insaciável mercado americano de produtos de alta tecnologia. Mesmo assim, é a habilidade da Goldstar de desenvolver o espírito de *inhwa* na sua sede que poderá determinar a sobrevivência da empresa.

Questões

1. Descreva o método coreano de administração. Que vantagens e desvantagens ele tem em relação aos métodos americanos? Como ele se aproveitou dos métodos americanos?
2. Por que os industriais coreanos estão estabelecendo operações de fabricação nos Estados Unidos?
3. Em sua opinião, a entrada de fabricantes estrangeiros de produtos eletrônicos tem um impacto positivo ou negativo na indústria eletrônica americana? Explique.
4. O sucesso recente de multinacionais japonesas e coreanas pode ser melhor explicado por fatores políticos, econômicos ou culturais?

Fonte: STONER, James A F., FREEMAN, R. Edward, Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1995