

# BRILHO NO EXTERIOR

Executivos brasileiros superam o antigo isolamento e conquistam postos de comando em empresas que vão do Canadá até a China

LETÍCIA COLOMBINI E MARCELO AGUIAR

O termo "globalização" ganhou um sentido todo especial para uma elite de executivos brasileiros. Assim como as empresas brasileiras se tomaram mais competitivas e saíram para o mundo, os profissionais de ponta daqui aproveitaram a onda e conquistaram postos de comando em setores industriais importantes fora do país. A primeira leva de expatriados preside operações de uma ponta a outra do planeta, do Canadá à China. Romperam uma regra não-escrita, que mantinha brasileiros limitados a cargos técnicos, sob a chefia de americanos e europeus.

A vanguarda está nas primeiras multinacionais brasileiras, nascidas da abertura da economia. Elas enviam gente de confiança para chefiar as unidades no exterior, com a missão de disseminar sua cultura e seu jeito de operar. Ramon Ferroni, diretor de planejamento da Embraer, tinha 27 anos de empresa quando partiu, em 2003, para Harbin, no interior da China. Seu desafio era implantar uma fábrica que funcionasse segundo os mesmos padrões da sede, em São José dos Campos. A escolha foi estratégia, segundo o diretor de Recursos Humanos da Embraer, Júlio Franco. "Para tomar decisões em nome da empresa é preciso que se conheça muito bem a organização", explica.

**A missão custa caro para as companhias.** Pesquisa do Instituto Berlitz revela que expatriar um executivo brasileiro sai três vezes mais caro que contratar outro no país de destino. E o risco é alto. De 300 empresas consultadas, 37,5% admitiram ter recebido executivos de volta antes do prazo porque eles ou a família não se adaptaram ao novo posto. Os que vencem, porém, entram automaticamente para a elite da companhia. "E um dos caminhos mais rápidos para ascender profissionalmente", diz Arthur Bezerra, do Berlitz.

E emblemático o caso de Danilo Roos, um engenheiro que em 1995 foi designado pela Embraco para abrir uma fábrica em Pequim, na China. Sem experiência anterior, ele negociou com um sócio chinês e tirou o projeto do papel. Ficou quatro anos no comando e, bem-sucedido, seguiu para inaugurar outra fábrica, na Eslováquia. As operações respondem hoje por 40% da faturamento total do grupo. Deu certo, mas o esforço não foi pouco. "E um posto muito solitário. É difícil explicar o que acontece à matriz", diz.



O choque cultural é inevitável, e tratá-lo torna-se prioridade dos expatriados. Quando a Votorantim comprou a Saint Marys Cement, no Canadá, em 2001, Edvaldo Rabelo entrou com a família em um treinamento cultural para assumir lá a vice-presidência de operações. Para implantar o estilo Votorantim na fábrica, abriu uma via de mão dupla. Quase todos os executivos de lá foram trazidos para visitas ao Brasil.

Brasileiros no comando ainda são pouco comuns lá fora e, às vezes, causam estranhamento. Aconteceu com Walter Janssen Neto, que tinha 28 anos de Weg quando foi destacado para comandar uma unidade em Atlanta,

nos Estados Unidos. "Para muitos deles, era improvável que uma empresa de um país subdesenvolvido pudesse ter valores consolidados", diz Janssen. Mas no mundo das grandes corporações a aceitação é mais fácil. "Eles admiram a nossa flexibilidade e a facilidade de construir relações", conta Simone Azevedo, recém-alcada ao comando global de um dos três produtos mais importantes do laboratório americano Genzyme. Os brasileiros são também reconhecidos por lidar bem com cenários instáveis. "O país é uma escola, porque tudo muda muito rapidamente", diz José Carlos Pinheiro Neto, vice-presidente da GM no Brasil.

Por isso, estrangeiros que passavam por aqui tinham acesso rápido ao topo das grandes montadoras. Agora a via se abriu também para os brasileiros. O chefe do Departamento de Design da Volkswagen no Brasil, Luiz Alberto Veiga, brilhou na companhia ao liderar a criação de um carro global, o Fox, e foi eleito para um posto-chave aberto em Berlim, o do Estúdio de Criação para Mercados Emergentes. Essa parte do mundo é a que promete maior crescimento de mercado, e brasileiros como Veiga têm um conhecimento privilegiado dela. "Eu sei o que um produto para esse mercado precisa. Tem de ser simples, de baixo custo e mexer com os sentidos. Vamos de carros pequenos a bicicletas elétricas", diz.