

# RECKITT BENCKISER: Internacionalização e Expatriação

Preparado pelo Prof.º Leonardo Nelmi Trevisan da ESPM-SP<sup>1</sup>

Agosto/2014

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## Apresentação

A conversa começou meio sem sentido, quase por obrigação. Afinal, os dois rapazes e a moça sabiam muito bem que eram concorrentes. Os três também desconfiavam que, provavelmente, até o final do dia só um deles seria chamado para voltar. E talvez como contratado. Mas, nos últimos dias tinham se visto todo o tempo, observaram-se mutuamente no meio de tanta gente e, no fundo, não ficaram surpresos de estarem só os três naquela sala esperando pela moça do RH. João Pedro, Márcio e Débora sabiam que tinham algo em comum. E era por isso que ainda estavam ali.

Surpresos mesmo eles só ficaram quando a gestora da seleção chegou e avisou que naquele dia não haveria nem testes, nem dinâmicas. Em poucos minutos eles teriam uma conversa com um gerente da Reckitt Benckiser sobre o que ela chamou de oportunidades externas. Assim que a moça saiu o João Pedro rompeu o silêncio: “é verdade, eu lembro que lá no primeiro dia, no auditório, um cara falou que essa conversa ia acontecer”. A Débora não se conteve e foi direto: “essa foi a parte que mais chamou minha atenção desde o começo...”. Não conseguiu terminar a frase porque o Denis entrou falando alto.

“Quem aqui carrega mala pesada em viagem?”. Informal, de camiseta branca, Denis comentou com os três a conversa que acabara de ter sobre o tempo em Nova York naquele dia, enquanto espetava o pen-drive dele no laptop e ajustava o Datashow. O primeiro slide falava de um Programa de Transferência Internacional. A princípio, os três não entenderam muito, mas não deslocaram o olho da tela. Denis falava rápido, mas bem objetivo: a empresa aposta em quem tem perspectiva e ambição de atuar profissionalmente em qualquer parte do mundo. Ele explicou que começava a falar justamente por este programa para que essa aposta ficasse bem clara.

De fato, os slides mostravam dados que interessaram os três. João Pedro comentou baixo com o Márcio que a empresa transferia do Brasil e recebia aqui praticamente o mesmo número de profissionais dos outros países. O Denis que já estava no quinto slide parou de falar. Ficou na cara do João Pedro a tensão e o receio de que dera uma bola fora. “Cara, você está bem certo”, avisando que iria voltar ao primeiro slide para que tudo ficasse bem claro.

Foi melhor desse jeito. O primeiro slide mostrava que em 2006, nos primeiros passos do Programa de Transferência Internacional apenas duas mudanças aconteceram nas duas direções, para sair do Brasil e trabalhar nas outras sedes da RB no mundo, e outras duas para vir para cá. O slide referente a 2008 já apontava sete transferências para o Brasil e quatro saídas e o de 2009, sete profissionais vieram ao Brasil e oito saíram daqui. Débora de novo não se conteve: “agora entendi porque vocês falaram de oportunidades externas”.

O Denis sorriu enquanto recolocava o quinto slide. A referência era 2009, quando 16 profissionais foram transferidos para o Brasil e 12 saíram daqui para o mundo. O interesse dos três disparou quando viram o slide de 2010: nesse ano 28 pessoas já vieram trabalhar na RB do Brasil e 29 foram trabalhar nas sedes fora do País. Agora, foi o Márcio, sempre mais quieto, que não se conteve: “mas a trajetória de saída é de alta, e bem forte”, quando apareceu o slide de 2011 com o “empate” entre as 38 transferências para o Brasil e as 38 saídas daqui.

O comentário do Márcio sobre a trajetória de alta tinha tudo a ver. O ano de 2012 ainda não acabou e foram 58 transferências para o Brasil e nada menos de 42 profissionais já tinham saído do País até aquele momento.

A questão parecia natural e o Márcio a fez: “mas de que países vêm essas pessoas para trabalharem aqui?”. O Denis riu antes de pedir “calma”, porque era exatamente esse o assunto do slide seguinte. Da América Latina vieram 16 pessoas: 3 mexicanos, cinco argentinos, sete colombianos e mais um dos EUA. Da África três pessoas: duas da África do Sul e uma do Quênia. Da Ásia, dois indianos e um paquistanês. Mas, os 15 europeus que chegaram tinham origem

bem diversa: dois franceses, um belga, dois ingleses, dois espanhóis, um polonês, dois alemães, dois italianos, dois holandeses e um português.

Os brasileiros da RB tinham saído para trabalhar em muitas partes do mundo. O comentário da Débora veio em forma de pergunta, mas tinha o jeito de uma constatação: “com essa trajetória de tanta movimentação, isso quer dizer... que a RB sempre foi assim, quero dizer sempre foi internacional?”. Denis não pensou um minuto, largou o disparador de slides em cima da mesa e se aproximou dos três.

“Você pegou o sentido do que eu quero falar”. A RB tem uma história “diferente” enquanto virava uma cadeira para sentar bem em frente aos três. “Olha, eu estou convencido de que marcas só são líderes de mercado quando atendem, com qualidade, as necessidades dos consumidores” e ele mudou o tom de voz para continuar, “mas, só ficam na memória do consumidor quando tem história”. Débora perdeu o medo com essa resposta: “é bom você dizer isso, porque eu queria saber mesmo se uma empresa já começa internacional”.

Denis só esperou o final da frase: “no caso da RB sim, começou internacional e faz muito tempo”. Ele insistiu que aquele não era exatamente o objetivo do encontro deles, mas era a essência do que queria transmitir sobre a RB. A empresa começou há “quase duzentos anos”, em 1823, quando o holandês Johan A. Benckiser deu início a uma pequena empresa de produtos químicos. Em 1840, em Hull na Inglaterra, Isaac Reckitt começou um negócio de fabricar produtos de limpeza. João Pedro não deixou Denis continuar: “mas, quando foram para outros países?”.

Era exatamente a provocação que Denis esperava. Em 1886, e ele cutucou os três: “já fizeram a conta de quanto tempo isso faz?”, a empresa dos dois, já com seus herdeiros, abriram subsidiárias em vários países, “começando pela Austrália”. Débora estava mais confiante, por isso não titubeou na pergunta: “olha, mas quando a RB chegou aqui?”. Em 1913, resposta seca, para num tom bem amistoso continuar: “para fortalecer presença na América do Sul, a RB, nesse ano se aproximou da Colman – Atlantis Ltda. Para entrar também no mercado de produtos alimentícios”.

Denis sabia que tinha conquistado a atenção dos três, por isso continuou em tom de história: “como essa aliança deu muito certo em 1921 a empresa vendia para o mundo todo”. E ele avançou no raciocínio que mais pretendia: “desde os anos 1930, a empresa começou a comprar outras companhias que fabricavam os mais diferentes produtos, especialmente no setor alimentício”. Denis passou a falar bem mais rápido: “em 1969 comprou empresas de produtos depilatórios, em 1985, uma linha de produtos purificadores”. Denis lembrou a compra da Boyle-Midway nos anos 90, “a do inseticida Detefon”. E continuou no mesmo ritmo: em 2005, a RB comprou a área de medicamentos da Boots e em 2008 a empresa farmacêutica Adams Respiratory Therapeutics. “Há dois anos”, como ele fez questão de lembrar, a empresa comprou a fábrica de produtos para os pés Scholl e “ficou mais forte em saúde e cuidados pessoais”.

Quando Denis parou para respirar os três se mexeram nas cadeiras, mas Débora foi muito rápida: “agora entendi melhor o que é empresa internacional”. E completou sem medo: “era isso mesmo que me interessava”. Márcio foi instantâneo: “era o que eu queria também”. Denis percebeu que tinha plantado em terreno fértil, principalmente quando o João Pedro se mexeu na cadeira para perguntar bem enfático: “mas, qual é o percurso? Como eu chego a ir trabalhar fora do Brasil? Gostei disso, mas, quem dá a decisão se eu vou ou fico aqui?”.

Denis não deixou o clima esfriar um segundo. A resposta veio instantânea: “quem decide isso, primeiro, é você mesmo”. E aumentou a voz para continuar: “isso depende de você querer de verdade esse caminho. É você que vai construir essa saída no teu dia a dia aqui”. Ele sentiu que os três entenderam o que ele falava e por isso continuou: “a decisão de ser um expatriado começa no teu primeiro dia de serviço, aliás, começa quando você escolhe uma empresa como

esta para trabalhar, depende muito da tua dedicação”. Denis pensou um pouco, e continuou: “você têm sorte, nesta semana está aqui um expatriado que não tem muita diferença de idade com a de vocês... vou ver se ele vem bater um papo aqui com a gente...”

O celular do Denis tocou. Ele olhou o número e só respondeu um “já vou”. Ele sabia que tinha estourado o tempo. Olhou firme para os três e avisou: “Acho que vocês me entenderam. Agora, podem ir e voltem amanhã às 9 em ponto. Vocês se interessaram no perfil internacional da empresa e eu quero falar mais sobre isso. E trarei o rapaz expatriado para falar do caminho dele”. E saiu deixando a porta aberta.

Até a portaria nenhum dos três disse uma palavra. Devolvido os crachás de entrada, na calçada a Débora quebrou o gelo: “você entenderam tudo?”. O João Pedro apenas disse: “mais ou menos” e o Márcio balançou a cabeça. Ela sentiu firmeza para perguntar: “você sabem bem o que é expatriado?”. Ouvi a expressão várias vezes na faculdade, mas agora me deu um certo frio”. E completou: “como acontece isso? É igual para todos que saem?”. O Márcio não deixou ela terminar: “pra mim também deu frio. Meu tio é professor de ADM e já vi ele falando disso com meu pai. Vou passar na casa dele e perguntar sobre as regras desse negócio”. E assegurou: “amanhã conto pra vocês o que ele disser”. O tchau foi mútuo, mas um pouco preocupado.

Parece que tinham combinado, porque os três chegaram bem antes das nove. O João Pedro brincou que o Márcio estava com cara de “missão cumprida”, porque, afinal, ele tinha dois livros nas mãos, um deles um pouco menor chamado justamente Expatriação de Executivos. A Débora pediu para ver o livro, e ficou curiosa porque eram três autores e fez questão de repetir o nome deles: Leni Hidalgo Nunes, Isabela Gouveia de Vasconcelos e Jacques Jassaud. Ficou mais interessada quando leu na contracapa um aviso da Editora Thompson, que publicou o livro, que os três autores tinham estudado fora do Brasil. Folheando o livro ela foi direto ao assunto: “mas o que teu tio disse?”

Meu tio, começou o Márcio, ficou contente com a minha dúvida sobre expatriação. Ele disse: “é a melhor coisa que pode te acontecer”. Ele disse também que empresas que apresentam essa possibilidade são as que têm perspectiva global de atuação, e isso quer dizer, não tem limite para buscarem mercados e são as que têm mais futuro. O Márcio falou bem pausado e chamou atenção da Débora: “você decorou isso?”. O João Pedro olhou curioso também, esperando a resposta.

“Foi por causa disso que eu trouxe o livro” respondeu o Márcio sem mágoa. “Cara, eu fiquei até tarde olhando esse livro em cima de duas coisas: o que quer dizer executivo global e como as empresas podem desenvolver um executivo desse tipo”. A Débora botou a mão no braço dele e fulminou: “mas você vai contar o que você viu disso? Essa segunda coisa, como desenvolver um executivo é o que mais eu quero saber”. Sem disfarçar a ansiedade ela continuou: “olha, tem mais de meia hora até a gente entrar. Dá tempo?”

O Márcio pensou um pouco, mas respondeu firme: “o que meu tio fez questão de repetir várias vezes é que executivo global não trabalha sozinho, só em time”. Olhou bem na cara dela e foi em frente: “o que você está pedindo é pra gente formar um time e trabalhar juntos. Vamos fazer isso”. O Márcio sentou no muro baixo na frente da empresa e botou os outros dois, um de cada lado dele.

Ele pegou o livro na mão, mas antes de abrir avisou: “o meu tio explicou que expatriação é só o movimento que a empresa faz de deslocar, geralmente um executivo para atuar em outro contexto, abrindo novos negócios, melhorando ou administrando o que já existe”. O Márcio insistiu: o que mais me interessou é “o que precisa saber, que características precisa ter” quem quer seguir esse caminho, “foi isso que esse livro mostrou”.

Em voz um pouco mais baixa ele disse que iria abrir o livro na página 22, na descrição de que tipo de “características especiais” deveria ter um executivo global. “É isso que quero,

quais são?”, perguntou a Débora. Além de pedir calma, o Márcio respondeu que iria resumir o que tinha lido porque ficava mais fácil. E começou pela primeira característica: “capacidade de trabalhar de igual para igual com pessoas de diferentes experiências e formação”. “Isso eu tenho” disseram juntos a Débora e o João. Os três riram porque lembraram que já tinham falado disso, como sempre acalmavam as coisas e organizavam as pessoas que queriam coisas diferentes “desde o tempo do colégio”. É, “acho que isso nós temos mesmo” assegurou o João Pedro.

Se parmos em cada uma dessas características não dará tempo, ponderou o Márcio. Vou ler as seguintes e a gente pensa depois nelas. Ele avisou: “tem mais seis características”. E leu rápido:

- Liderar e participar de equipes multiculturais;
- Habilidade de adaptar seu estilo em função das características locais. “Isso eu faço mesmo”, disse a Débora, antes que os outros pedissem que ela ficasse quieta até o final;
- Ser explorador da “cultura local, percebendo diferenças e adaptando-se”;
- Administrar adequadamente a dualidade entre integração global e cultura local. “Isso eu não entendi bem”, reconheceu o João Pedro. O Márcio só respondeu que nessa parte havia uma dica no livro para ler outro livro, o do Manuel Castells, chamado “A sociedade em rede”. “Não dá tempo agora”, fulminou a Débora. O Márcio concordou e continuou;
- Possuir conhecimento global do negócio e de aspectos de negociação internacional; “mas foi isso que o Denis fez ontem com a gente”, insistiu o João Pedro. O Márcio só respondeu: “é verdade”;
- Desenvolver uma rede pessoal de relacionamentos. “Mas, isso é o que nós estamos fazendo”, afirmou a Débora, antes que os três rissem muito.

O Márcio retomou a leitura dizendo que tão importante quanto o que era preciso saber para ser um executivo global era o processo de desenvolvimento desse profissional, era também “o que fazer para ser um executivo deste tipo”. Ele abriu o livro na página 26 e leu rápido uma série de “exposições ao contexto global” que ajudariam nessa tarefa de formação do executivo global. Entre estas tarefas estavam a participação em reuniões e fóruns de negócios internacionais, mesmo no país de origem, participação em forças-tarefas multiculturais para obter resultados específicos, “isso também é possível aqui mesmo”, completou Débora, mas o Márcio foi em frente: participação em programas internacionais de treinamento, em redes de tecnologia além do “aceitar de toda missão” que implique contatos internacionais.

O João Pedro ouviu em silêncio, mas não segurou o comentário quando o Márcio deu uma respirada: “mas Márcio, tudo o que está é uma definição de estratégia pessoal, uma série de escolhas que o cara faz todo dia...”. O Márcio não deixou ele terminar: “nossa, parece que você leu o livro. É isso mesmo que está aqui na página seguinte dizendo que o desenvolvimento de um líder global se dá por meio de quatro estratégias: viagens, trabalho em equipe, treinamento e por últimas transferências”.

A Débora estava bem atenta, mas olhou o relógio: “gente tem mais cinco minutos só, temos que entrar”. O Márcio concordou, mas pediu só um minuto mais: “o meu tio disse que este outro livro, “Internacionalização e os países emergentes”, que é de um casal de professores da USP, o Afonso Fleury e a Maria Teresa Fleury ajudam muito a entender os tipos diferentes de empreendimento internacional e a ação dos executivos em cada um deles”. Não conseguiu falar mais porque a Débora bateu a mão no relógio: “gente está na hora”. Estava mesmo. “Cinco pras nove... e o Denis é pontual”, lembrou o Márcio.

Ele era mesmo. As 9 em ponto o Denis entrou na sala junto com outro rapaz. Chamou a atenção dos três a gravata dele, bem colorida. Ele percebeu na hora que a gravata despertou os olhares. O Denis, depois do bom dia, foi direto ao assunto: “como eu disse ontem, trouxe

aqui um expatriado. Ele é jovem, mas está nos Estados Unidos já há dois anos”. Pediu a ele o pen drive e enquanto abria o laptop falou: “este é o Humberto, com H, como ele sempre gosta de lembrar”. Acho, insistiu o Denis já com outro tom de voz, que ele “tem algumas coisas bem legais para contar para a gente”.

O Humberto olhou os três sabendo que a cabeça deles estava a mil. Seis anos atrás ele estava sentando nessas mesmas cadeiras, só não podia garantir que era a mesma sala. Só a ansiedade deles ele sabia que era a mesma que a sua. Ele começou a falar bem calmo, apenas dizendo que o Denis o informara que os três se interessaram muito em saber sobre expatriação. A voz mudou um pouco quando ele disse que sabia bem o que eles queriam saber: “o que eu faço para chegar lá”.

O Denis riu quando ele afastou uma cadeira para mais perto dos três: “eu também fiz isso ontem”. O Humberto nem ouviu o comentário. “Olha aqui, a RB pede três coisas de vocês que considera essenciais, mas oferece, por outro lado, as três condições básicas para você entregar o que ela pediu”. A tensão na sala subiu porque os três não mexiam nem o olho. O Humberto sentiu e procurou desanuviar um pouco: “eu sei que talvez vocês achem que eu vou muito depressa, que era hora de apresentações coisa e tal”. Respirou um pouco, abaixou a voz: “desculpem esse é o meu jeito, eu vou direto ao que interessa”.

“Vou começar pelas três características que a empresa pede”. A frase parecia natural, mas pela primeira vez Humberto usou as mãos para ajudar na comunicação. “Primeiro, você tem que ter a dinâmica de fazer as coisas acontecerem, isso é básico”. Nesse momento, as mãos não paravam: “depois você tem que saber levar os outros com você, tem que liderar mesmo tua turma”. Terceiro e “esse é talvez o mais importante, você tem de gostar de entregar resultados, de desafiar teu time o tempo todo”.

Os três não se mexiam, mas não pareciam nem estavam assustados. O Humberto sentiu que falava de igual para igual com eles. Era bem o que ele queria. “Agora, a empresa oferece as três condições básicas para isso tudo acontecer”. As mãos voltaram a se agitar. “Primeiro e o mais importante, ela deixa você liderar o teu negócio, é você que cuida do teu time”. O Humberto parou, respirou e foi em frente: “depois, a RB valoriza muito o espírito de conquista e, terceiro, ela reconhece quem entrega resultados”.

O João Pedro sabia que não devia interromper, mas não se conteve: “essas são as condições, tuas e as da empresa, mas como foi o teu caminho?”. Como o Humberto não se mexeu o João continuou: “como você entrou aqui, como você resolveu fazer carreira fora do País?”. O Humberto sorriu com “jeitão de irmão mais velho”, como a Débora pensou, mas não disse. “Eu cheguei aqui como vocês, para trabalhar com vendas, e em pouco tempo me ofereceram a liderança de vendas de uma conta chave. Minha missão era liderar a proposta de investimento com o cliente”.

O João Pedro tinha perdido o medo de perguntar e foi em frente: “mas foi aí que você foi chamado para trabalhar fora do Brasil?”. A resposta do Humberto foi até meio ríspida: “Não!”, dita em voz mais alta: “foi aí que eu percebi que a empresa dava liberdade para que eu trabalhasse do meu jeito, fui eu mesmo que pensei as etapas de alocação dos investimentos, tinha total liderança para gerenciar investimentos e planejar resultados”.

“É isso que você chamou entrega?”, avançou a Débora no caminho aberto pelo João Pedro. “Isso mesmo, minha carreira internacional começou pelo caminho que eu mesmo abri, que é: uma pessoa tem uma tarefa, avalia as condições de execução, planeja e apresenta resultados”. E arrematou: “é exatamente isso que eu continuo fazendo fora do Brasil”.

O Márcio ficou com vontade de pegar o livro, mas não ousou ir tão longe: “esse teu movimento todo é o que Denis disse ontem que era construir tua carreira de expatriado desde o primeiro dia aqui na RB”. O Humberto já tinha notado o silêncio do Márcio e esperava mesmo

por uma pergunta mais forte. “Olha para ser sincero, minha expectativa de ser um expatriado começou até antes, na escolha da empresa, mas eu sabia que isso era pouco, que era preciso que os outros notassem o meu trabalho”.

A Débora entrou na conversa com tudo: “mas você foi direto, dessa liderança de vendas para a expatriação?”. É, essa parte é importante ponderou o Denis, que estava tão quieto. O Humberto percebeu que tinha que falar mais dele, se expor mais: “se eu posso dizer alguma coisa com certeza do meu caminho é que eu tive um percurso contínuo e ascendente com direção bem definida. Foram quatro mudanças bem importantes primeiro dentro do Brasil, até construir a confiança de que eu daria conta do recado em qualquer lugar”.

A Débora percebeu que era hora de botar o medo para fora: “mas você nunca sentiu nenhum receio em todas essas mudanças?”. O Humberto percebeu que era hora de ser bem sincero: “não existe mudança tranquila, seja em outro país, ou até na mesma cidade”. Ele mediu bem as palavras nessa hora: “o que interessa é gostar do desafio, toda mudança é desafiadora”.

“Mas, foi você que escolheu mudar? Como foi essa decisão?”, interrompeu o João Pedro, com cara de interrogação. O Humberto sabia que aquele era o momento mais relevante da sua experiência e tinha que ser bem cauteloso: “olha aqui, não teve decisão, tudo que eu tinha pensando ao longo de seis anos de entrega constante apenas aconteceu”.

Ele parou de falar, para pensar um instante e continuou: “quando você entra em uma empresa que tem fábrica em 60 países e vende em 180 países essa é uma decisão natural, sair é parte complementar da tua carreira”. Ele sabia que deveria deixar bem claro mais um ponto e que aquela era a hora: “a construção da carreira é tua, mas o timing dos teus saltos é da empresa, a estrutura para cada mudança é dada pela empresa e a RB faz isso com muita experiência acumulada”.

O Denis olhou o relógio e sabia que não devia deixar de fazer uma pergunta: “Humberto, mas o que você mais ganhou quando saiu do Brasil?”. Ele sorriu agradecido pela pergunta: “primeiro você tem uma visão melhor do que é a empresa e de sua estratégia, mais ou menos como se você olhasse teu lugar um pouco mais de cima. Depois, você vê que pode se tornar um profissional do mundo, com conhecimento de outras culturas, de outras estruturas profissionais”. E arrematou, porque o Denis já estava de pé: “você se sente um profissional melhor”.

A Débora não se conteve apesar do Denis já estar em pé: “como você se sente se tiver que sair de lá para voltar ao Brasil e sair de novo”. O Humberto olhou bem para ela e respondeu de imediato: “eu sinto que a viagem apenas continua”. Os cinco riram.

Para surpresa deles o Denis avisou que fossem almoçar porque a tarde eles “tinham outra tarefa”. Fora da sala os três estavam visivelmente tranquilos. “Será que nós formamos um time”, arriscou o João Pedro. A Débora devolveu no mesmo tom: “mas não foi isso, formar um time que o Humberto, com H, pediu que nós construíssemos”. A risada dos três chamou a atenção de todo mundo.