

## **Nokia é um bom exemplo para brasileiras**

*Sandra Nascimento*

Empresas brasileiras que desejam conquistar o mundo devem olhar muito mais para as novas multinacionais dos pequenos países do mundo desenvolvido, tais como Dinamarca ou Finlândia, do que para aquelas originadas da Índia ou África do Sul, usualmente consideradas mais próximas da realidade do País. "É muito mais interessante estudar uma Nokia do que uma Tata", disse o professor José Santos, da Insead, considerada uma das melhores escolas de MBA do mundo, localizada na França. Santos veio ontem ao Brasil para uma palestra a convite da BrasilPrev.

Para ele, a gigante Mittal é muito mais interessante. "As pessoas pensam que é indiana, mas eles não têm nem um escritório na Índia", disse ele, lembrando que ela nasceu na Indonésia, tem sede na Inglaterra e "seu comando parece a ONU", numa referência à variedade de povos e raças que a compõe a Organização das Nações Unidas.

O que Santos defende, numa postura considerada até polêmica, é que as empresas que querem se internacionalizar devem tornar-se uma nova organização, uma entidade global – ele fez questão de frisar o conceito de global como "único", "todo" e não mundial ou universal – cujas decisões sejam tomadas localmente (na sede) mas com reflexos iguais em todos os lugares onde ela esteja no planeta. Bem diferente, diz, das multis norte-americanas, que "projetam" o seu conhecimento e a sua cultura de origem para o mundo.

Para o professor português, um dos principais erros de uma empresa que inicia sua aventura além-fronteira é achar que internacionalização "é exportação com alguma coisa a mais". "Exportar é um fato da economia, internacionalizar é um fato da gestão empresarial", diz, destacando que é preciso ter bem claro que se trata de um processo longo e difícil, com prejuízos certos no início e retorno, em média, depois de 15 anos. "Não é porque as exportações para os Estados Unidos estão indo bem a instalação de uma fábrica lá será ainda melhor."

Entre as multinacionais brasileiras Santos considera a de maior sucesso a Embraer, "porque nasceu no lugar errado", ou seja, "o Brasil", diz ele, "não é o lugar ideal para quem quiser fabricar aviões e ser um concorrente mundial". E empresa só obteve êxito quando olhou para fora. Empresas que nascem em lugares impróprios para o sucesso devem aprender com os erros das multinacionais que estão aí há décadas, mas não copiá-las, sob o risco de fazerem os mesmos erros. "O mundo mudou, o ponto de partida agora é outro".

Ele cita como exemplo de diferentes mentalidades de expansão mundial as montadoras americanas, gigantes como a Ford e a GM, e as japonesas, como Toyota e Nissan. E não economiza críticas. "A GM está quebrando porque eles não foram capazes de se globalizar, são objetivamente incompetentes", disse, lembrando que enquanto as norte-americanas têm margem de lucro de 1,3% (GM) e 2,8% (Ford) e valor em bolsa de US\$ 16 bilhões e US\$ 17 bilhões respectivamente, apesar de vendas superiores a US\$ 170 bilhões/ano, as japonesas têm margem de 9,7% (Toyota) e 9,2% (Nissan) e valem US\$ 149 bilhões e US\$ 51 bilhões, respectivamente.

Também presente ao evento, o diretor de Relações Internacionais e Comércio Exterior da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), Roberto Giannetti da Fonseca, destacou a ação dos fabricantes brasileiros de calçados que estão abrindo fábricas na China para não perder a competitividade sobretudo no mercado norte-americano. Não fez menção, no entanto, às possíveis consequências desse movimento, como a demissão de trabalhadores no Brasil.

**Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 28 fev. 2007. Nacional, p. A5.**