

## A confraria dos abandonados

Tiago Lethbridge

*Um grupo de executivos de empresas brasileiras enfrenta o desafio de fazer negócios na China — para uns, é motivo de desespero. Para outros, a oportunidade de decolar na carreira.*



Dumas, do BBA

Aos 59 anos, o executivo carioca Marcelo Castilho é um expatriado profissional. Funcionário de carreira da Petrobras, ele viveu os últimos 16 anos de sua vida fora do Brasil. Doze deles foram passados na Europa. Até 2004, tinha um vidão. Responsável pelo escritório da Petrobras na Inglaterra, Castilho morava em Londres e já pensava no dia em que voltaria para seu apartamento, no bairro do Leblon, no Rio de Janeiro. Foi quando recebeu uma missão e tanto: abrir o escritório da Petrobras na China.

O objetivo da estatal era aproveitar a enorme sede chinesa por petróleo, e Castilho foi considerado o mais apto para a tarefa. Passados quatro anos, o engenheiro obteve considerável sucesso na empreitada. Em 2008, deve vender pela primeira vez mais de 1 bilhão de dólares em barris de petróleo à China. Ou seja, os negócios estão uma maravilha. É em sua vida pessoal, porém, que a vida em Pequim está cobrando um preço alto. Dos 16 anos fora de casa, os últimos quatro foram, de longe, os mais duros de sua carreira. Castilho é o único brasileiro no escritório da empresa, e seus poucos amigos na cidade são expatriados como ele. A falta de avanços fez com que desistisse das três aulas semanais de chinês. Finalmente, a distância da matriz torna seu isolamento uma razão diária para a angústia. “A sensação de um expatriado aqui é de abandono”, diz ele.

Não ajuda o fato de existirem tão poucos brasileiros na mesma situação que ele. Há na China aproximadamente 100 executivos de empresas brasileiras, espalhados por cidades como Pequim, Xangai, Shenzhen, Nantong, Dongguan e Harbin. Outro grupo, menor, trabalha em multinacionais como Coca-Cola e Inbev. Todos convivem diariamente com desafios semelhantes. Os dois maiores são a distância da matriz e a enorme dificuldade de se adaptar à maneira chinesa de fazer negócios. O primeiro se traduz em jornadas de trabalho infundáveis e

lentidão na solução de problemas. O executivo Renato Goebel, da Votorantim, sente isso desde que chegou à China, no ano passado. Escolhido após um processo de seleção que envolveu todas as unidades do conglomerado, Goebel está se adaptando à nova rotina. Seu dia termina exatamente quando o de seus chefes, no Brasil, começa. A série de telefonemas que recebe à noite acaba duplicando sua jornada. Como os problemas do escritório chinês precisam ser resolvidos sob a supervisão da matriz, Goebel sofre até mesmo para resolver questões simples. Quando ele deu entrevista a EXAME, o escritório da Votorantim na China completava dois meses sem impressora. "O fuso horário faz com que tarefas urgentes demorem dias para ser executadas", diz ele. Finalmente, o caótico ambiente de negócios chinês — que muda a toda hora, ao sabor dos desejos do governo — torna a rotina desses executivos um tanto irritante.

Um grupo de executivos brasileiros decidiu que a melhor forma de amenizar os dois problemas era criar uma confraria. Com nome pomposo — Foro Brasil —, essa confraria se reúne uma vez por mês para falar sobre os desafios de cada dia, ouvir palestras de especialistas e, no fim disso tudo, jantar. Na prática, a troca de experiências serve mesmo é para que uma empresa brasileira não cometa o mesmo erro da outra. "Estamos muito longe da matriz", diz Roberto Dumas, diretor do Itaú-BBA na China e presidente do Foro. "As reuniões são fundamentais para que um ajude o outro a dar certo na China." De quebra, a confraria ajuda a amenizar o abandono vivido por quem desbrava o país praticamente sozinho. Um dos confrades chegou a comparar as reuniões a sessões dos Alcoólicos Anônimos. "O pessoal desabafa mesmo", afirma ele. Uma das reclamações mais comuns, diz esse executivo (que pediu para não ser identificado), é o descompasso entre as exigências da matriz e as dificuldades de ganhar dinheiro na China. "De lá, eles não conseguem entender como é possível não estarmos crescendo muito no mercado chinês. A cobrança acaba sendo enorme."

A China tem aproximadamente 150 000 altos executivos expatriados. O crescimento desse número dá uma medida da importância que o país ganhou para as multinacionais. Em 2003, o total não passava de metade disso. O maior contingente de executivos estrangeiros está em Xangai, uma espécie de capital econômica da China. De acordo com as estatísticas municipais, o número de expatriados na cidade passou de 4 000 há oito anos para mais de 60 000 hoje.

Das 35 empresas brasileiras representadas no Foro Brasil, 21 delas estão sediadas em Xangai. Seus executivos formam um grupo social privilegiado. Entre os benefícios que levam ao se transferir para a China, está um gordo vale-moradia, que costuma beirar os 3 000 dólares. Um dos condomínios favoritos dos brasileiros é o Shimao Riviera, à beira do rio Huangpu, com suas quadras de tênis e badminton. Eles ganham também carro com motorista e escola internacional para os filhos. O tempo de permanência médio desses profissionais na China é três anos. E, como algumas empresas ainda vêem a China como um dos países para onde ninguém quer ir, os salários podem aumentar até 30% com a transferência.

O crescimento no número de expatriados é, também, evidência de um problema que assola a China: a falta de talentos. A consultoria americana McKinsey estima que a economia chinesa precisará de 75 000 profissionais com gabarito para assumir postos em multinacionais até 2010. Mas só havia entre 3 000 e 5 000 chineses com essa qualificação quando o estudo foi feito. Segundo a McKinsey, somente 10% dos candidatos chineses a altos cargos estão preparados. Essa fraqueza é ainda maior em postos de primeiro escalão. O motivo é a herança de Mao Tsé-tung.

Chineses nascidos nos anos da Revolução Cultural sofreram os efeitos do antiintelectualismo reinante no período. Nessa época, a taxa de analfabetismo chegou a 60% da população. Por

isso, a demanda por expatriados é ainda maior na faixa dos 40 aos 50 anos. Entre os 25 executivos mais graduados da Coca-Cola na China, há 16 nacionalidades diferentes. “A cúpula da empresa ainda é formada por gente de fora”, diz o mineiro Ricardo Machado, diretor de marketing da Coca-Cola na China. “As outras posições já começam a ser preenchidas por chineses.”

É justamente para executivos mais jovens que a China representa uma oportunidade maior. As altas taxas de crescimento fazem com que o país seja um dos mercados mais atraentes do mundo para quem quer decolar na carreira. Estar na China hoje é visto como experiência semelhante a passar alguns anos em Nova York no século 20 — uma chance de ganhar visibilidade e, com isso, dar um salto.

O advogado José Ricardo Luz, de 28 anos, começou a ter aulas de mandarim muito antes de ser enviado a Pequim por seu escritório, o Duarte Garcia. Sua lógica era cristalina. Uma passagem pela China seria o passo mais curto para se tornar sócio do escritório. “A importância da China para os negócios no Brasil está aumentando muito”, diz ele. “Pretendo continuar aqui por alguns anos.” Além disso, a expansão da economia chinesa cria oportunidades para que expatriados se tornem empreendedores. O gaúcho Henry Oswald trabalhava para a fabricante de alto-falantes Selenium quando foi mandado para Xangai, em 2004. Poucos meses depois, abriu seu próprio negócio, uma empresa que busca em toda a China fornecedores a preços baratos para companhias brasileiras.

De todos os membros do Foro Brasil, é o que melhor conhece o país. Seus cartões de milhagem mostram uma média de 150 viagens aéreas por ano para quase todas as províncias. Sopa de tartaruga viva, sangue de cobra e insetos de diversos calibres fazem parte de seu cardápio cotidiano. “Infelizmente, eles adoram comemorar cada negócio fechado com esses banquetes”, diz Oswald. Hoje, sua empresa exporta 24 milhões de dólares em produtos por ano para o Brasil. E, ao contrário da maioria dos outros brasileiros expatriados, ele não tem planos de voltar.

**Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em 13 jun. 2008**