Empresas brasileiras mantém planos para transferir executivos
Jacílio Saraiva

O humor da crise decidirá o destino do executivo Gilberto Cheng. Pré-escolhido pela CPM Braxis, empresa brasileira de serviços de TI, para ser o único brasileiro do escritório que abriu em março, na Alemanha, Cheng depende dos desdobramentos da recessão para saber onde irá morar no próximo semestre. "É importante para a companhia manter um representante lá, mas só terei uma resposta definitiva nos próximos meses", avisa.

Enquanto a decisão não vem, o gerente da CPM Braxis faz o dever de casa. Fluente em inglês, tem aulas particulares de alemão e já visitou o país três vezes no ano passado para mapear clientes e conhecer seus possíveis colegas de escritório. "Na hora de negociar, os alemães não fazem rodeios nem para dizer sim, nem para dizer não", afirma.

Cheng faz parte de um seleto grupo de funcionários que são despachados por empresas do Brasil para pilotar operações no exterior. Segundo dados do Banco Central e da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (Sobeet), há 877 companhias nacionais atuando em outros países, com um estoque de capital acima de US$ 100 bilhões.

"Trabalhar em outros locais enriquece o conhecimento e reforça os valores do profissional", explica Margot Nick, gerente de projetos da consultoria Kienbaum-Keseberg & Partners, especializada em gestão de pessoas. Margot deve selecionar nas próximas semanas um gerente-geral para uma operação brasileira na Europa. "O mercado sempre reconhece a experiência no exterior e essa diferenciação continua sendo importante em tempos de crise."

O envio de funcionários para missões no exterior também é a espinha dorsal das ações de internacionalização das empresas. No caso da CPM Braxis, a nova filial em Mannheim, cidade de 326 mil habitantes a 70 quilômetros de Frankfurt, vai ser usada para prestar serviços de consultoria em projetos que envolvam sistemas da SAP, uma das maiores fabricantes do setor de ERP (Enterprise Resource Planning).

A localização do escritório- apesar das belas paisagens da cidade, parada obrigatória na rota dos castelos da Alemanha- foi escolhida pela proximidade de Walldorf, a sede da SAP. "A ideia é fazer da nova filial um centro de excelência em projetos para a área de oil & gas", revela Cláudio Elsas, diretor da CPM Braxis que trabalhou na seleção do pessoal da unidade européia.

Dos cinco funcionários contratados, quatro são alemães- o brasileiro Gilberto Cheng trabalha remotamente do Brasil com seus pares na Europa. Entre os nativos, dois eram da própria SAP e conhecem bem o mercado local. Hoje, cerca de 15% do faturamento da CPM Braxis vem de contratos com sistemas da SAP e a meta é que o novo escritório responda por 5% dessa fatia, em um ano.

"O planejamento da operação começou em março de 2008, bem antes da crise", justifica Elsas. Mas, mesmo com o aperto financeiro mundial, o plano da empresa, com 5,4 mil funcionários, é ter 40 pessoas na Alemanha, nos próximos três anos.

A companhia iniciou sua internacionalização em 1997. Além do braço germânico, tem dois escritórios nos EUA. "Do total de 15 funcionários no exterior, além dos alemães, há seis americanos e cinco brasileiros."

Na Flórida, a gerente da CPM Braxis para projetos SAP nos Estados Unidos, Vanessa Barnhart, já vive a experiência de trabalhar fora desde 2007 e não tem do que reclamar: só sente falta do jeitinho brasileiro de fazer amigos. Com uma filha de três anos, costuma trabalhar em casa, em Tampa, e quer aproveitar a temporada ianque para se especializar em relações internacionais.

Enviada para criar a área de SAP da empresa nos EUA, não teve dificuldade em aceitar a empreitada. É fluente no idioma e já era casada com um americano quando morava no Brasil.

"Ele também sente falta dos amigos brasileiros", diz. "Mas a motivação para trabalhar em outro país vem da possibilidade de começar algo novo, em outro lugar."

Os anos que o executivo Henrique Leite viveu na China foram decisivos para que a Trellis o escolhesse para chefiar a sua subsidiária, aberta em fevereiro. "O conhecimento dele no mercado asiático pesou", revela Cássio Spina, diretor da empresa, que contratou Leite como country manager.

Há quatro anos no Oriente, Leite trabalhava como intermediário de operações entre companhias brasileiras e asiáticas antes de assinar com a Trellis, do setor de equipamentos para redes de computadores. Hoje, chefia o escritório com três funcionários, todos chineses, em Shenzen, a uma hora de Xangai.

"O empregado local pode ser um bom aliado e parceiro. Respeita hierarquias, apesar de não ser muito pró-ativo. Recebe as ordens e irá cumpri-las exatamente como foi estabelecido", explica. "Já os brasileiros querem mostrar trabalho e provar porque devem receber mais do que o colega ao lado."

A tarefa de Leite não é fácil. Por conta da diferença do fuso horário, muitas vezes precisa cumprir dupla jornada para acompanhar as reuniões com a equipe de São Paulo. "Aqui, o funcionário brasileiro serve de ponte de informações com a matriz e não há hora certa para se fazer isso."

Ao mesmo tempo, a meta da Trellis é que as ações comerciais a partir da China contribuam para o aumento de 35% da receita, em 2009. "Queremos retomar nosso projeto de internacionalização, inviabilizado pelo câmbio. Com a operação chinesa, ganharemos competitividade, com o fornecimento de mercadorias livres de impostos no Brasil e em outros países", detalha Spina, que manteve uma filial nos Estados Unidos, entre 1995 e 2000.

Com o tempo, houve uma migração dos fornecedores para a Ásia e, agora, 70% dos parceiros da companhia estão na China.

Quem também abriu as portas de um novo escritório neste primeiro trimestre foi a Stefanini IT Solutions, da área de consultoria de serviços em TI, que faturou R$ 510 milhões em 2008. A cidade escolhida foi Chicago. É a quarta filial da companhia nos EUA, ao lado de Fort Lauderdale, Atlanta e Nova York- ao todo são 21 unidades em 14 países.

"O número de clientes aumentou no meio-oeste americano e a unidade vai aproveitar oportunidades nos setores financeiro e de manufatura", afirma Antônio Moreira, baseado na Flórida e responsável pelas operações da Stefanini na América do Norte. A central de Chicago funciona com um brasileiro e dois americanos, enquanto a região coberta pela unidade totaliza 12 consultores externos, sendo sete do Brasil e cinco dos EUA.

Apesar da quebradeira financeira, a expansão da consultoria na região é considerada estratégica e pretende cumprir uma meta de crescimento de 50% nas receitas geradas nos EUA, em 2009. No ano passado, as operações internacionais corresponderam a 22% do faturamento total.

A companhia coleciona mais de 30 clientes norte-americanos, que respondem por 9% da receita. Para dar conta de tudo isso, mantém 1,2 mil pessoas no exterior- 60 são brasileiros. "Para viver em outro país, além do conhecimento da língua, é preciso ter facilidade de adaptação e ser emocionalmente estável diante da distância dos amigos e da família", lembra Martina Mello, da área de recursos humanos da Stefanini e responsável pelos profissionais da América do Norte. No mês de março, a executiva trabalhou em duas contratações para vagas internacionais.

Martina lembra que, nos últimos dois anos, só testemunhou dois casos de executivos no exterior que quiseram voltar. "Mas ambos retornaram por conta de problemas familiares no Brasil e não por causa do novo local de trabalho". Para quem aceita a missão, as maiores

dificuldades são a adaptação dos familiares ao novo idioma e ao clima local, principalmente em países com baixas temperaturas, como o Canadá.

Para Margot Nick, gerente da Kienbaum-Keseberg, outros pré-requisitos para se adequar aos expedientes fora do Brasil são ter experiências internacionais e estar aberto a novas culturas. "Da parte das empresas, a situação familiar também é levada em conta na escolha do executivo. É preciso avaliar se o trabalho do cônjuge e a idade dos filhos não comprometerão o sucesso do projeto."

Segundo Francisco Ramirez, diretor da ARC Executive Talent Recruiting, de recrutamento de executivos, o perfil da função a ser exercida no novo país pelo contratado também pode interferir nos resultados. "As atividades de gerente-geral ou de relacionamento externo requerem conhecimento do mercado em questão."

Nos últimos meses, Ramirez selecionou candidatos da área comercial e um diretor-geral para posições na Ásia, Estados Unidos, Inglaterra e Holanda. "A crise não tem desestimulado as transferências. Quem vai para o exterior dá um passo na carreira e o resto do mundo não está pior que o Brasil. Há oportunidades lá fora e as empresas brasileiras continuam crescendo em outros países."

Mas é preciso tomar alguns cuidados antes de carimbar o passaporte. Segundo os especialistas, a remuneração é relevante na hora de afivelar as malas, mas não é o ponto mais importante na decisão dos executivos. "Deve-se saber o que vai acontecer quando a empresa considerar que a missão no exterior terminou e é preciso voltar", alerta o consultor em recursos humanos Laerte Cordeiro. "Muita gente já regressou ao Brasil e encontrou a antiga cadeira ocupada e nenhuma outra disponível."

"Quando você deixa o seu país, pode estar perdendo oportunidades importantes no mercado", completa Ramirez, da ARC. Para ele, quem estende a carreira por muitos anos no exterior pode ter dificuldade para retornar também porque parte da família já se acostumou à nova vida. "O tempo de permanência do executivo e familiares precisa ser considerado."

A maior parte das empresas estabelece um período de três a cinco anos para uma missão internacional. "O objetivo é oferecer ao executivo tempo de crescer no exterior e, ao mesmo tempo, reservar um lugar na empresa, quando ele voltar."

Por enquanto, nenhuma dessas preocupações aborrece o brasileiro Gabriel Tinti, há mais de quatro anos nos EUA. Solteiro e sem filhos, ele entrou na Stefanini IT Solutions como trainee na Flórida e hoje é gerente comercial da companhia em Atlanta, na Geórgia. "Certamente, a recessão assusta pela instabilidade, mas o momento também traz novas oportunidades", afirma. "A criatividade e a flexibilidade do brasileiro são características que contam ao nosso favor. Estamos acostumados com crises e podemos nos destacar nesse cenário."

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 15 abr. 2009, Eu & Investimentos, p. D8.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais