

Do Brasil para o mundo

Empresas do País conquistam novas fronteiras e abrem oportunidades para executivos trabalharem no exterior



A necessidade de se firmar em um mercado cada vez mais globalizado e a maior integração do País nesse contexto têm sido fatores determinantes para o crescimento de expatriações de administradores brasileiros para o exterior. Para as empresas nacionais, investir nessa prática, ainda que oneroso, representa uma grande oportunidade de expandir seus mercados, impor com mais clareza a filosofia da matriz em subsidiárias estrangeiras e também de desenvolver seus profissionais, que, após alguns anos, voltam mais experientes e preparados para assumirem cargos de maior relevância dentro da organização.

Esse êxodo passou a ter números significativos a partir da segunda metade da década de 1990, com a estabilização da moeda, o que tornou possível a instalação de diversas multinacionais das mais diferentes áreas. No início, apenas jovens talentos eram exportados, enquanto executivos seniores eram trazidos para administrar as filiais. Hoje, o fluxo é mais intenso e equilibrado, com o País sendo tanto um exportador como um pólo de atração de mão de obra nas mais diversas posições hierárquicas nas organizações. A economia brasileira passou a atrair estrangeiros qualificados vindos principalmente da América do Norte e da União Europeia, regiões que ainda têm de lidar com a crise. De 2005 a 2009, o Ministério do Trabalho concedeu 165.933 autorizações a estrangeiros. Só no ano pas-

sado, estima-se que foram mais de 46 mil (números fechados em setembro chegaram a 39 mil, dos quais 952 eram administradores ou profissionais com poder de decisão) A maioria (77%) possui curso superior completo, ou seja, com maior tendência para exercer funções administrativas.

Além dos funcionários enviados pelas matrizes, o que tem contribuído para o crescente número de profissionais estrangeiros é a falta de mão de obra qualificada, principalmente em um momento em que o País se depara com desafios como a exploração da camada de petróleo no pré-sal, grandes obras de infraestrutura e eventos como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016.

O processo de internacionalização atual também é mais abrangente. O Brasil não exporta mais apenas profissionais ligados à construção civil, mas executivos qualificados, que participam de programas de desenvolvimento pessoal dentro de suas empresas. Durante o período em que ficam fora, recebem treinamentos, ganham responsabilidades. Ao voltarem, agregam valor e, muitas vezes, passam a ocupar cargos mais altos, com salários superiores aos recebidos antes de partirem. O Ministério das Relações Exteriores estima que cerca de 3 milhões de brasileiros residam atualmente no exterior.

Levantamento

De acordo com pesquisa mundial realizada pela consultoria Mercer, a crise de 2009 obrigou as empresas a reverem sua política de expatriações. Embora continuem a todo vapor (aumento de 4% nos últimos dois anos), as transferências tiveram cortes de benefícios considerados não essenciais. Cerca de 90% das empresas consultadas admitiu passar por essa revisão de política. Notou-se também um aumento nas transferências de curto prazo (permanência de até um ano), por serem consideradas mais econômicas - o crescimento foi de 25% nos últimos dois anos. Na maioria desses casos, a família não acompanha o expatriado. Entre empresas latino-americanas, o homem solteiro é

o perfil dominante entre os expatriados de curto prazo (60%), enquanto que 80% dos de longo prazo são casados e têm filhos. "As empresas estão mais maduras, estruturadas e habituadas ao processo. Acabou a história de que os funcionários vão para o exterior para ganhar dinheiro. Eles passaram a ficar mais alinhados com o padrão de vida do país de origem", afirma Renata Herrera, consultora sênior de Capital Humano da Mercer, para quem as estadias de longo prazo ocorrem principalmente em casos de transferência de *know-how* e desenvolvimento de projetos.

Adicionalmente, as empresas passaram a adotar contratos mais simples, a aplicar severos procedimentos de governança e a estabelecer um vínculo mais estreito entre transferência e gestão de talentos. A pesquisa também aponta que houve um aumento de 70% de executivos brasileiros no exterior nos últimos cinco anos. O principal destino é a América Latina, seguida por Europa e América do Norte.

Cases

Com mais de cem brasileiros espalhados pela Europa e América Latina (51 funcionários e 54 familiares), o período de permanência dos colaboradores da Pirelli fora do País deve ser, no mínimo, de dois anos. "Transferências com prazos menores nem sempre agregam valor ao processo de desenvolvimento do empregado, nem para a área que o está recebendo. Trabalhamos com missões mais curtas quando se trata de projetos específicos e pontuais", afirma Antonia Magnusson, gerente Recursos Humanos da companhia.

Pelos dados da Mercer, cerca de 40% das expatriações não atinge o objetivo esperado. A Pirelli, a exemplo de a maioria das empresas, considera que o sucesso de uma transferência depende da adaptação da família do profissional. Assim, além do curso de idiomas, ela também procura orientar os viajantes sobre a cultura local.

Em alguns casos, os brasileiros podem enfrentar situações delicadas. Se não se tra-

tar de um local de risco, devido a altas taxas de criminalidade ou instabilidade política, elas podem vir na forma de incorporações de empresas estrangeiras pela matriz brasileira. É o caso da construtora Camargo Corrêa, que realizou sua primeira experiência com expatriações em 2005, quando passou a controlar a cimenteira argentina Loma Negra. "Nossa chegada foi feita com gestos participativos e bem-sucedidos. Mostramos que não iríamos nos comportar como conquistadores, mas como parceiros. Reforçamos e promovemos os funcionários argentinos e ninguém se sentiu atropelado. Os brasileiros da primeira leva foram estrategicamente escolhidos, sob o estrito critério de sua competência profissional, para implementar os valores da companhia. Por fim, se tornou um case de estudos", afirma o argentino **Damián Caniglia**, gerente de Recursos Humanos da empresa no Brasil.

Um dos funcionários que participam desse intercâmbio bem-sucedido entre os dois países é **Marco Túlio Nessralla**, há um ano e quatro meses em Buenos Aires e casado no meio do processo -a esposa optou por ficar no Brasil. "Sempre tive o desejo de trabalhar fora, como parte de meu desenvolvimento. Era um objetivo particular conhecer novas culturas e atuar com clientes diferentes", revela, ao dizer que a finalidade principal das expatriações da empresa na Argentina é integrar a cadeia de processos de acordo com os seus valores, desde o projeto de um produto até a sua venda.

Apesar de vizinhos, os dois países sofrem com o choque cultural. As reuniões são mais formais e a estrutura hierárquica é mais rígida. "No Brasil, a negociação é entre pares, lá é diretor com diretor, gerente com gerente. Conseguimos consolidar a visão cultural e empresarial brasileira. A administração passou a ser mais participativa, as pessoas enxergam os resultados e sentem-se parte do negócio", afirmou. Assim como os europeus, os argentinos também tentam cumprir o horário com mais rigor. "Eles prezam muito pela qualidade de vida.



"Mostramos que não iríamos nos comportar como conquistadores, mas como parceiros"

Damián Caniglia, gerente de Recursos Humanos da Camargo Corrêa (foto)

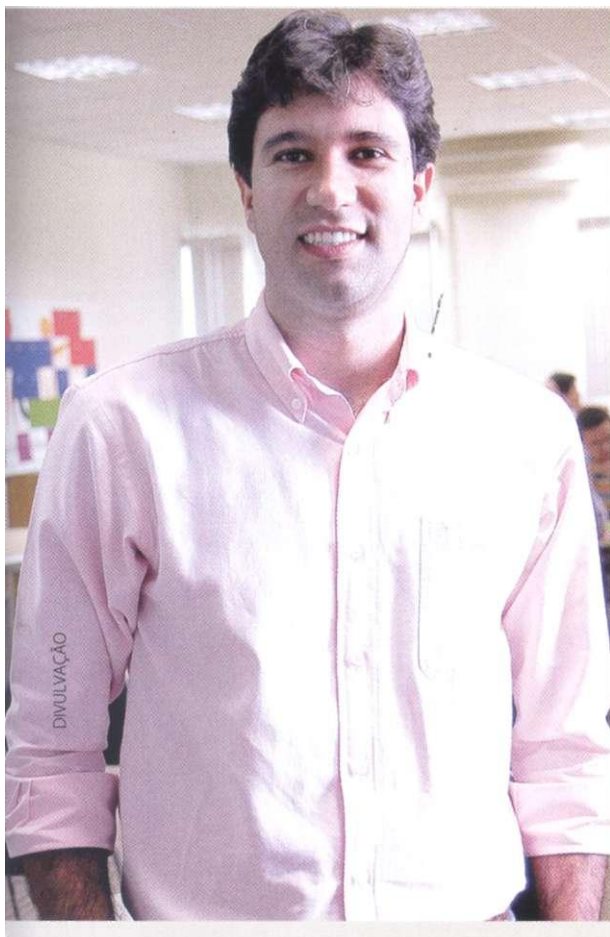
Entram às 9h e saem às 18h. É difícil pedir para fazerem hora extra ou trabalharem no fim de semana. E acho que estão certos", concluiu Nessralla.

No caso da Camargo Corrêa, seus profissionais e familiares passam por um curso prévio de línguas de 240 horas. Além disso, a empresa conta com uma consultoria especializada para gerir todos os detalhes necessários para a chegada e adaptação das famílias: escolha de escolas, planos de saúde, hospitais, aluguel, vistos, entre outros.

A medida pontual considerada mais importante para garantir o sucesso da expatriação é uma viagem preliminar do funcionário ao país de destino. "Recomendamos e incentivamos que ela seja feita com toda a família.

Temos muito receio de expatriar alguém que não tenha cumprido essa etapa", admite Caniglia. Outros fatores importantes são: garantir ao menos duas passagens de ida e volta por ano e manter sempre o RH da matriz em linha direta com o expatriado, evitando que ele se sinta isolado.

Na América Latina, segundo Caniglia, a imagem do executivo brasileiro é marcada por sua habilidade em ser um negociador, sempre buscando o consenso no lugar do conflito. "O choque é sempre sua última alternativa", afirma.



Novo eldorado

O capixaba Lucas Entringer Simões foi um dos muitos jovens atraídos pela oportunidade de conhecer novos horizontes. Quando ainda estava no programa de trainees da construtora Icec, não pensou duas vezes ao receber um convite para participar da abertura de um escritório de *sourcing & procurement* (gestão de processos internos baseado no fluxo de informações e movimentação de materiais), com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa no exterior.

Simões chegou em Xangai em setembro de 2009, mas já tinha experiência no exterior ao cursar parte de sua faculdade em Portugal e na África do Sul. "O impacto de se morar na China é único, principalmente nos primeiros meses. Tudo é bem diferente, comida, idioma, cultura, negócios, e isso mais do que tudo torna essa experiência tão única e interessante, tanto pelo lado profissional quanto pelo pessoal", afirma. Nem o fato de ser solteiro, não ter filhos e de contar com todo o suporte da empresa facilitou a adaptação no começo. "Aconselharia aos que pensam em morar na China que venham preparados a aceitar mudanças. Além da distância, há a dificuldade de se adaptar ao fuso horário. Todo expatriado sabe bem o que é isso. Quando finalizamos nosso trabalho por aqui, o dia no Brasil está apenas

"No Brasil, a negociação é entre pares, lá (Argentina) é diretor com diretor, gerente com gerente"

Marco Túlio Nessralla, gerente de projetos da Camargo Corrêa em Buenos Aires (foto ao lado)



“O impacto de se morar na China é único, principalmente nos primeiros meses. Isso torna a experiência única”

Lucas Entringer Simões, gerente de negócios da Icec na China (foto)

começando. Assim, na maioria das vezes, precisamos ficar antenados até altas horas para atender a necessidade do escritório comercial central”, afirma.

Simões considera os enormes contrastes culturais como oportunidade de se aprofundar em uma experiência enriquecedora. “Os chineses são bastante dedicados e detalhistas no trabalho. São agressivos comercialmente, trabalhadores e responsáveis. Já há alguns anos, eles têm recebido treinamentos e estão bem mais qualificados. O foco é o trabalho, e isso os torna a potência que são atualmente. Uma vez que entendam bem a mensagem e exigência da tarefa, farão da melhor maneira que puder”. Por outro lado, Simões considera que os profissionais brasileiros, apesar de ainda não terem a real dimensão desse mercado,

deixam uma excelente impressão. “O perfil do nosso executivo é bem variado. Em geral, possuem de 30 a 40 anos de idade e estão em plena ascensão em suas carreiras. São muito bem vistos na China, devido ao raciocínio lógico e agilidade nas questões do dia a dia”, diz Simões.

Velho mundo

Londres é uma das cidades mais desejadas por brasileiros que querem trabalhar na Europa, principalmente pela força da moeda (libra esterlina) e pela qualidade de vida. Martin Descalzi é um dos que desfrutam essa oportunidade, após ter começado no banco Morgan Stanley como estagiário em São Paulo, em 2001. Trabalha na área de Tecnologia e Informação e é responsável pelo fluxo de ordens eletrônicas da Bolsa de Valores. Sua responsabilidade é transmitir as ordens o mais rápido possível e a concorrência é disputada na casa dos microssegundos. Ao contrário de Srntões, no entanto, Descalzi não tem planos para voltar.

Em relação aos costumes, há um hábito tipicamente britânico que merece atenção do executivo brasileiro: a rigorosa pontualidade. As reuniões começam na hora marcada e o horário do expediente é cumprido à risca. Sem pausa para café, cigarro ou conversas. E o estilo aberto típico do brasileiro precisa ser mais contido. “O ritmo de trabalho é diferente, mas no fim o resultado é o mesmo. São apenas métodos diferenciados. A ideia é que, se você fez tudo que tinha pra fazer, não é necessário ficar nem um minuto além do horário. Trabalhar de casa é encorajado em muitas empresas. No Brasil, sair cedo, e principalmente, antes do chefe, em muitas companhias gera comentários”, compara Descalzi.

Categorias de base

Há um cuidado especial por parte das organizações em relação à expatriação de jovens da chamada “Geração Y”. O alto investimento neste profissional pode não valer à pena, já que muitos podem aban-

donar a empresa no meio do projeto, ou logo após sua chegada. Entretanto, há formas de se prevenir desse prejuízo, como colocá-los em um processo de desenvolvimento, preparando-os para posições estratégicas, como sucessão gerencial. "Consideramos os jovens profissionais que estejam, no mínimo, de dois a três anos na empresa e que foram avaliados com desempenho e potencial diferenciados. Acaba sendo um plano de retenção de talentos. Consideramos [a expatriação] uma das fases de desenvolvimento da carreira dos jovens profissionais e da média gerência para que assumam posições mais estratégicas na empresa no momento do retorno, de acordo com a avaliação de desempenho e resultados alcançados no período", explica Magnusson. "Há vantagens e desvantagens. O jovem 'Y' precisa estar constantemente instigado e motivado. Ele necessita ser levado a um projeto desafiador que

aporte à sua carreira quando partir e outro para quando chegar. É o que temos de sobra. Por isso estamos em linha com os anseios dessa geração", afirma Caniglia.

Regulamentação

O grande número de brasileiros no exterior também chamou a atenção do governo. A Lei nº 11.962, de julho de 2009, criou uma série de obrigações para empresas brasileiras com funcionários no exterior. Elas passaram a estender parte dos benefícios pagos aos profissionais contratados no Brasil (como o recolhimento de contribuições ao INSS e ao FGTS), bem como o estabelecimento de normas relativas à assistência médica e social, ao seguro de vida e acidentes pessoais e de férias e retorno ao País. Também é obrigatória a manutenção dos contratos vigentes no País para transferências a partir de 90 dias. Antes da lei, apenas o setor de engenharia tinha regras para esses contratos.