

## A difícil tarefa de exportar executivos

| 30.11.2006

**Estudo diz que 40% das expatriações não dão certo. Como empresas brasileiras que crescem lá fora tentam escapar dessa armadilha**

Claudio Pozo / AFP Photo



**Pedreira e sua família: viagem preliminar para conhecer o país**

Publicidade

Por Juliana Nogueira

EXAME

O carioca João Augusto Pedreira, de 38 anos, fez as malas para sua primeira viagem a Santiago, no Chile, em outubro de 2005. Pedreira seguiu para uma espécie de reconhecimento da cidade em que moraria três meses mais tarde, quando assumiria a gerência-geral da operação chilena da Natura, maior fabricante de cosméticos brasileira. Junto com um consultor local contratado pela companhia, ele passou duas semanas em visitas ao escritório chileno, conheceu algumas casas em que poderia morar e até mesmo as escolas em que seus dois filhos estudariam. Na volta ao Brasil, ele, a mulher e as crianças iniciaram um curso intensivo de espanhol -- patrocinado pela Natura. "Se minha família não se sentisse segura e feliz, eu também não teria o desempenho esperado pela empresa", diz Pedreira, que deve ficar no Chile pelos próximos cinco anos.

Ele é um dos 16 expatriados que a Natura mantém hoje em países da América Latina e, mais recentemente, na França, onde a companhia abriu sua primeira loja em abril de 2005. "Trata-se de um movimento crescente, impulsionado pelo processo de internacionalização da empresa", diz Renani Portes, gerente de recursos humanos da Natura. Nos últimos anos, as expatriações têm se tornado mais freqüentes em grandes companhias que expandem suas operações fora do país, como Camargo Corrêa, Votorantim e WEG. Para essas empresas, a presença de brasileiros em funções estratégicas nas subsidiárias é fundamental -- sobretudo porque são essas pessoas que vão transmitir a cultura e os valores das matrizes. No caso dos executivos,

a passagem por outro país cada vez mais representa uma oportunidade de crescimento na carreira. "Apesar de estar se tornando mais corriqueira, a expatriação não é tão simples quanto pode parecer à primeira vista", diz Marcelo Ferrari, diretor da consultoria Mercer, especializada em recursos humanos.

Segundo um levantamento mundial realizado pela Mercer, cerca de 40% das expatriações são malsucedidas e resultam no retorno precoce do executivo ao país de origem. "No Brasil, os dados são semelhantes", diz Ferrari. Para evitar que um processo tão custoso e estratégico dê errado (o expatriado custa até três vezes mais que o funcionário alocado no país de origem), algumas empresas têm sofisticado os cuidados na hora de expatriar.

A viagem preliminar é um artifício cada vez mais comum em companhias como a fabricante de compressores Embraco e a siderúrgica WEG, ambas com sede em Santa Catarina. Na Embraco, a primeira viagem do candidato a expatriado é mantida em sigilo para que ele se sinta mais à vontade para não aceitar a proposta caso perceba que terá dificuldades de adaptação. A WEG, que mantém hoje 37 brasileiros no exterior e se prepara para enviar um grupo de outros dez em janeiro de 2007, além de patrocinar a viagem de reconhecimento, destaca um funcionário da unidade local -- de preferência um expatriado experiente -- para ser uma espécie de mentor na fase de adaptação do novo colega.

Os cuidados são ainda mais valiosos nos casos em que o país de destino é menos, digamos, glamouroso. Para acelerar a adaptação de seus expatriados em regiões como o Oriente Médio e a África, a construtora Camargo Corrêa há dois anos foi buscar numa concorrente um especialista no assunto. O escolhido foi o paulista Carlos Fernando Namur, ex-executivo da Odebrecht, que ao longo da carreira chegou a morar no Irã e hoje ocupa o posto de diretor de projetos internacionais da Camargo Corrêa. Sob sua responsabilidade estão 150 expatriados -- número sete vezes maior que o do ano passado. "Quanto mais remoto o país, mais temos de caprichar no pacote de benefícios", diz Namur. Faz parte do pacote de expatriação da Camargo Corrêa um aumento de salário que varia de 25% a 40%. Além disso, a empresa subsidia moradia, escola dos filhos, curso de idioma para toda a família e custos com a mudança.

<b>Viagem tranqüila</b>
Para garantir o sucesso de uma expatriação é preciso:
<b>1</b> - Preparar o expatriado e sua família para a mudança com viagens prévias para conhecer o país de transferência
<b>2</b> - Definir um mentor para acompanhar a carreira do expatriado. De preferência, um ex-expatriado
<b>3</b> - Manter o expatriado informado dos acontecimentos no país de origem
<b>4</b> - Encorajar visitas periódicas ao escritório do país de origem
<i>Fonte: Empresas e consultorias especializadas</i>

As políticas de transferência das empresas brasileiras geralmente levam em conta os interesses dos cônjuges e dos filhos dos funcionários. Esse é, aliás, um ponto crucial para que a empreitada seja bem-sucedida. A falta de adaptação da família é um dos motivos mais frequentes para que as expatriações dêem errado, segundo a pesquisa da Mercer -- são 47% dos casos. A engenheira civil Carolina Sanvezzo, de 28 anos, por exemplo, hesitou ao receber um convite para uma transferência para a operação da Odebrecht em Dubai, nos Emirados Árabes. Um dos motivos era a dúvida em relação à carreira do marido, também engenheiro civil. A solução proposta pela empresa foi contratá-lo. O casal se mudou em agosto deste ano. "Eles sabiam que sozinha eu não iria", diz Carolina. Alexandre Nicolini, de 38 anos, recebeu proposta semelhante da Votorantim Papel e Celulose, quando a companhia lhe ofereceu a gerência comercial da área de celulose no escritório da Suíça, em Zug, cidade a 25 quilômetros de

Zurique. O pacote incluía uma verba para que sua mulher freqüentasse cursos. "A experiência tem de ser enriquecedora também para ela, para compensar as muitas coisas que deixou para trás", diz Nicolini, que está em sua terceira expatriação pela Votorantim. Algumas empresas investem no acompanhamento inicial com psicólogos para antecipar conflitos que podem surgir após a transferência. "Não adianta um achar que está se sacrificando pelo outro, porque na primeira briga isso vem à tona", diz Andréa Massoud, sócia da Living in Brazil, consultoria que atuou no processo de expatriação de executivos de empresas como o grupo Votorantim. Segundo ela, o trabalho de preparação inclui conversar com o casal e mostrar a importância de um ser cúmplice do outro na empreitada.

Manter contato com a matriz é uma medida indispensável para que o expatriado não se sinta abandonado no exterior. O gaúcho Régis Marques, de 37 anos, que trabalha há dois anos como gerente de produto da Embraco na Eslováquia, tem um mentor na sede, em Joinville, com quem conversa a cada dois meses por telefone. "Tiro dúvidas sobre os meus próximos passos dentro da empresa", diz Marques, que se mudou com a mulher e a filha de 7 anos. A família também viaja uma vez por ano para o Brasil por conta da empresa. Nessas ocasiões, Marques passa pelo menos dez dias trabalhando na matriz, como forma de manter o vínculo com a realidade brasileira. Ele também aproveita para matar a saudade de churrasco. "Na Eslováquia os colegas se juntam para preparar e comer goulash, um ensopado de carne e batata", diz. "Mas nada como um bom churrasquinho brasileiro."