

## INTERNATIONAL SEARCH

## Um olhar global (I)

Rui BORGES

Managing Partner  
Ad Capita International Search

Primeiro artigo de uma série que analisa o *Internacional Search*, uma prática onde não existem nem *roadbooks* nem *check list*.

À medida que se esgotam ou consolidam as oportunidades de crescimento dos negócios nos seus países, as empresas e os executivos sofrem uma atracção irresistível pela internacionalização, em busca de novos mercados. E mesmo as que não têm o tema globalização nas suas agendas estratégicas, mais tarde ou mais cedo a pressão desta realidade bater-lhes-á à porta.

Existe toda uma panóplia de questões que devem ser criteriosas e profundamente acauteladas, e de entre elas assume crucial importância a da definição das estratégias e processo de decisão relativos ao recrutamento e integração das equipas responsáveis pela constituição e gestão do negócio deslocalizado. O risco potencial associado a esta variável é, e infelizmente não nos faltam exemplos esclarecedores, tremendo e pode determinar de forma marcante o fracasso ou o êxito de uma operação e transformar uma excelente oportunidade de crescimento e expansão, num processo penoso e deveras oneroso.

Em boa verdade, não existem nem *roadbooks* nem uma *check list* global que possam ser utilizados em todos os casos ou em todos os destinos do investimento. Porém, é exactamente nesse contexto fluído e incerto, tão diversificado quanto inseguro, que as empresas internacionais têm que actuar e saber descortinar qual o melhor caminho para conseguir os seus intentos.

Quais são os principais erros que as empresas multinacionais cometem quando recrutam em países para onde decidem expandir-se? Como devem proceder para os evitar? Foram estas as questões que colocámos a colegas da *network* de firmas de *executive search* INAC, em diversos países na Europa, Ásia, América e África, pedindo-lhes a sua conceituada opinião, suportada em muitos anos de experiência com as mais diversas e aliadas missões de pesquisa e selecção de executivos e aconselhamento a companhias em processo de expansão para os seus mercados. Agrupámos as conclusões mais consensuais e ilustraremos cada uma com os seus testemunhos e recomendações. Apesar de tudo, existem algumas questões que configuram traços comuns e denotam maior abrangência.

Neste artigo abordaremos apenas um dos aspectos que resultaram desta pesquisa. Em próximos artigos trataremos dos restantes.

#### Em Roma sê romano...

São sobejamente conhecidos os casos em que a opção das multinacionais é tentar implementar no país de destino e na nova organização um modelo clonado do que vigora no local de origem, e são igualmente conhecidos alguns fracassos em resultado de tal opção.

Mark Rowley, *Managing Partner* da Regent Consulting no Reino Unido, possuidor de uma vasta experiência apoiando a implantação de multinacionais americanas na Europa, afirma que "as empresas americanas cometem erros ao contratar os executivos responsáveis pe-

los negócios europeus. Não têm consciência dos aspectos culturais respeitantes a cada território e colocam a ênfase em questões de menor importância. Os Estados Unidos, até certo ponto, ainda veem a Europa como uma única massa territorial e por isso como uma única cultura. Imaginem que as pessoas em Nova Iorque falavam uma língua, Chicago uma outra e Los Angeles uma terceira língua. Acrescentem uma quantas guerras entre essas três cidades e começarão a entender as diferenças culturais e rivalidades que podem tornar quase impraticável para um *manager* do País A querer reportar a um *Director Senior* no País B ou querer fechar um negócio com um novo cliente no País C."

As empresas americanas, por esse mundo fora, têm sido responsáveis pelos casos mais sintomáticos desta prática, facto que se explica não só pela dimensão do movimento globalizador que desde cedo protagonizaram, mas porque possuem culturas económicas e organizacionais muito fortes e com provas dadas no seu país. Mas isso não significa que esta realidade não seja igualmente observável em diversas empresas oriundas de outras nacionalidades.

Petra Weider, *Managing Partner* da Weider AG na Alemanha, e parceiro internacional da Ad Capita, comenta "... as tentativas de adaptar as experiências do país de origem ao mercado alemão nunca funcionaram" e relata o caso concreto de "um grande fabricante asiático de automóveis, presente no mercado alemão, que é percebido como tendo uma imagem negativa, motivada pela sua cultura muito restritiva e por uma gestão asiática pura, que não demonstra uma verdadeira preocupação com a cultura germânica e com as necessidades dos colaboradores. Daqui resultam grandes dificuldades em recrutar pessoas qualificadas, dificuldade em atingir objectivos e uma alta e cara rotatividade de pessoal, e consequentemente uma má imagem do produto no mercado alemão." Acrescenta que uma forma de evitar estes cenários passa por "procurar, com razoável antecedência, uma assessoria profissional, que participe e apoie a decisão e a definição da estratégia de expansão para aquele mercado".

Seria de uma grande ingenuidade uma empresa pensar que poderia, seja qual for a sua dimensão ou importância, modificar ou torcer os ambientes económico-sociais existentes noutro país, mas apesar desta infismável verdade, muitas multinacionais continuam a menosprezar as culturas indígenas e tentam implementar as suas atitudes e práticas corporativas.

"As companhias internacionais tendem a pensar que apenas porque são grandes e com uma boa reputação..." comenta Thierry Delvaux, *Managing Partner* da Altedia Drouot Bélgica, "... todos têm que se lhes adaptar e que não necessitam de fazer qualquer tipo de esforço para conseguir uma boa integração no mercado local". Acrescenta o exemplo clássico da dualidade cultural existente na Bélgica, onde existem "duas línguas oficiais, e duas

culturas diferentes. Enquanto que quem usa o francês é mais latino e quem fala holandês é mais alemão, o respeito desta particularidade é pois essencial na forma como se entrevista um candidato ou como se conduz a negociação do contrato final". Para contrariar esta situação, Thierry Delvaux afirma que "faz parte do seu trabalho aconselhar os clientes acerca das especificidades locais, mas isto só resulta se eles estiverem dispostos a ouvir e compreenderem que têm que adaptar o seu comportamento. Enquanto que alguns clientes possuem uma mente aberta e estão dispostos a ser aconselhados, e então dificilmente serão surpreendidos, outros acham que apenas nos compete efectuar a pesquisa e enviar os relatórios dos melhores candidatos, que eles tratarão do resto..."

Outro exemplo chega-nos da África do Sul, através de Leon Jacobs, *Managing Partner* da MBA, e nosso parceiro internacional, que relata a experiência concreta com duas grandes multinacionais do sector financeiro, as quais "na estratégia de recrutamento usaram uma abordagem extremamente regimental com um enfoque rígido num modelo de competências que privilegiava as competências correlacionadas com o lado esquerdo do cérebro". Esta prática de decalque do modelo que vigorava no *headquarter*, pura e simplesmente ignorava ou esquecia que "... nos países do terceiro mundo as competências baseadas no *left brain* são tradicionalmente mais fracas", e constituía um obstáculo que condicionava toda a estratégia de recrutamento.

Se certas multinacionais em vez de fazerem a apologia da célebre máxima expansionista Chegar, Ver e Vencer, tentassem antes Perguntar, Ouvir e Vencer, talvez evitassem muitos dos problemas que acabam por enfrentar e que só à custa de muito tempo e dinheiro conseguem eventualmente resolver.

Petteri Pasanen, *Director* dos Países Bálticos da People Management e nosso colega internacional, considera que o grande problema do ponto de vista do consultor de *executive search*, consiste em "como comunicar estas realidades de forma suficientemente eloquente ao cliente no início do processo de forma a que o nosso ponto de vista seja levado em conta, e não sejamos olhados como arrogantes ou numa atitude de *know it all*. E quanto maior é a empresa, maior a dificuldade em o conseguir - Recrutamos pessoas em 100 países, porque razão não o poderemos fazer da mesma forma aqui???"

Salvador Elizaga, *partner* da ExSearch LatinoAmerica, no México relembra que nos anos 80, uma grande empresa tecnológica americana encerrou a sua operação no México por "... o CEO não ter acreditado que o governo iria impedir a entrada no país a todas as empresas internacionais que não tivessem a intenção de possuir produção local. Esta situação foi provocada por uma terrível falha de comunicação entre os funcionários governamentais e o CEO de nacionalidade americana, que nunca entendeu o jogo que estava a ser jogado..."

Apesar destes exemplos, constata que vinte anos depois "... muitas empresas norte americanas continuam a colocar na gestão das suas operações locais CEO's expatriados que não falam uma palavra de espanhol..." ■

rui.borges@adcapita.com