

Mentalidade global: um desafio para as multinacionais brasileiras

ARTIGO EM FOCO:

Brazilian multinationals: new mindsets for a promising new world

Maria Tereza Fleury e Germano Glufke Reis

É crescente o número de empresas brasileiras que se internacionalizam. Em 2012, oito empresas do Brasil fizeram parte do *ranking* das 500 maiores empresas globais, publicado pela revista *Fortune* – contra sete em 2011, seis em 2009 e três em 2005. Treze companhias do país estão entre as 100 que mais se destacam no mundo, segundo a lista *New Global Challengers* de 2011, do Boston Consulting Group.

Mas até que ponto as empresas brasileiras que se internacionalizam têm, de fato, uma mentalidade global? Acostumadas por décadas com um ambiente fechado e protegido, será que elas conseguem manter um alinhamento global e, ao mesmo tempo, atuar em diferentes países, de acordo com as mais diversas condições políticas, institucionais, legais e culturais?

Com o objetivo de responder a essas questões, os professores Maria Tereza Fleury e Germano Glufke Reis, da FGV-EAESP, fizeram uma pesquisa com 64 das maiores multinacionais brasileiras. Com base nas respostas dos gestores responsáveis pelas operações globais dessas empresas, eles

verificaram a existência de três grupos de companhias: as orientadas para o mercado nacional, que iniciaram há pouco o processo de internacionalização e correspondem a 11% da amostra; as orientadas para o mercado internacional, 28% da amostra; e as empresas com real mentalidade global, 61% da amostra.

A maior diferença entre o segundo e o terceiro grupo é que as orientadas para o mercado internacional ainda não têm conhecimento intercultural para operar em vários locais, enquanto as empresas com mentalidade global não só desenvolveram orientação e estratégia global mas têm também os chamados *global skills*, ou seja, sensibilidade cultural, que permeia a organização; contam com funcionários capazes de trabalhar com pessoas de diferentes culturas, com domínio de língua estrangeira, e capacidade de se adaptar a outros ambientes.

Quanto mais forte a mentalidade global, mais avançadas são as práticas de gestão internacional dos recursos humanos. Isso inclui: planejamento de longo prazo dos recursos humanos; seleção de profissionais com carreira internacional, especialmente em mercados culturalmente distantes; treinamento para expatriados; política de salários atrelada ao desempenho global dos negócios; e investimento em programas internacionais de educação, internos ou externos.

De modo geral, segundo os autores do estudo, o cenário é positivo, pois a maioria das empresas coloca-se no grupo mais avançado em internacionalização. São os casos de companhias como Embraer, Weg e Vale do Rio Doce. “No entanto, os resultados devem ser considerados com cautela”, afirmam os pesquisadores. “Além de 39% das empresas estarem nos grupos que ainda não avançaram tanto em suas habilidades globais, a pesquisa inclui apenas as maiores e mais internacionalizadas empresas brasileiras e não pode ser generalizada para a realidade do País”, observam os pesquisadores.

O grupo intermediário, que já opera em muitos países, mas não tem as habilidades interculturais bem desenvolvidas, é particularmente preocupante, argumentam os pesquisadores. As empresas desse grupo têm investido nas estratégias internacionais, mas, sem as habilidades necessárias, talvez não consigam construir boas parcerias e adaptar seus produtos e serviços localmente, nem administrar adequadamente seus recursos humanos.

Fale com a autora: mtereza.fleury@fgv.br