





## SUMÁRIO

Introdução .....	4
A sedução da internacionalização .....	5
O grupo Embraco .....	5
A imposição do crescimento via internacionalização .....	6
A Embraco na China.....	7
Os desafios dos executivos expatriados .....	9
As decisões no contexto chinês .....	10
Questões para discussão.....	13
Referências.....	13

## Introdução

Aquela não seria uma sexta-feira como outra qualquer para a família Lemos, em Pequim. A matriz brasileira definiu um prazo para uma resposta e João Lemos, o gerente-geral da fábrica da Embraco na China, sabia que não poderia passar daquele dia a conversa com a mulher e as filhas. O assunto poderia estragar o final de semana, mas era preciso avisar a família que eles teriam que mudar de um lado para outro da cidade, mais de 50 quilômetros de distância. E as escolas das crianças? Com certeza, essa seria a primeira pergunta da mulher.

Essa resposta estava longe de ser a mais difícil que João teria de dar naquela primeira sexta-feira do mês de outubro de 2004. Ele deveria, naquele dia, também concluir o relatório definindo sua posição sobre a proposta de mudança de fábrica de compressores da Embraco, da região sul da capital chinesa no terceiro anel de Pequim, para o lado norte da cidade, na zona industrial perto do aeroporto.

João sabia que deveria fazer essa mudança sem interromper a produção, seria impossível parar as máquinas, com as entregas previstas e programadas. João também sabia que poucos operários aceitariam a mudança e os que ficassem na fábrica a ser fechada teriam que continuar a trabalhar até que a fábrica nova estivesse pronta. O que dizer para eles? E o pessoal que trabalhava com ele no escritório, como contar que a vida deles iria mudar tanto? E, pior, seria mesmo um bom negócio confiar no sócio chinês, e aceitar a mudança que multiplicaria tanto e tão rapidamente a produção?

Na frente do espelho, fazendo a barba, João riu com cuidado para não se cortar quando descobriu que só tinha uma certeza nisso tudo: essa situação é a do sujeito que deve trocar o pneu com o carro andando, dizem que é impossível, mas ele sussurrou: “eu vou ter de fazer”. Lavou o rosto e parecia que a decisão estava tomada: no relatório vou concordar com todos os estudos de viabilidade e escrever que acho tudo certo, que é possível sim operar os dois cenários, fechar uma fábrica e abrir outra, ao mesmo tempo, mesmo na China. Lavou o rosto e descobriu uma segunda certeza: “essa é a decisão e a situação mais difícil que eu já vivi na China, bem mais do que a decisão de vir para cá”.

Lemos era um dos executivos pioneiros que chegou a Pequim em março 1995, vindo direto da sede em Joinville, Santa Catarina, para desenvolver a primeira fábrica de compressores brasileiros da Embraco, na Ásia, ficou por toda a primeira fase do negócio até o final de 1999 e voltou para a China em 2003. Quando recolocou a toalha no cabide, sussurrou de novo: “não tenho a menor ideia de quando volto a trabalhar no Brasil”. Nesse momento a esposa o chamou de novo: “o café está pronto”. No caminho da cozinha, já ouvindo mulher e filhas falando de lições de casa, a dúvida voltou: “será que eu devo mesmo dizer que concordo em fazer a mudança desse jeito, tão rápido?”.

Parou no meio da escada e avaliou como seria seu dia. Além de voltar a escrever o relatório para a matriz e fechar a produção da semana, teria que almoçar com aquele jornalista que veio do Brasil para conhecer a fábrica e conversar com ele. “É claro que ele sabe alguma coisa da possibilidade da nova fábrica, caso contrário, não viria”. Com essa dúvida percebeu que trabalharia até na hora do almoço: “vou sofrer tensão o dia todo”. Nesse momento, tomou uma decisão firme: “vou conversar com elas só na hora do jantar. Deixa o dia passar e à noite conto da hipótese da mudança para uma nova fábrica”. E enquanto respondia o “já vou”, quando a mulher chamou de novo para o café, ele voltou a sussurrar: “agora, é o melhor a fazer”.

## A sedução da internacionalização

A impressão foi boa quando a secretária apresentou o jornalista, um sujeito de meia-idade, que pareceu calmo e vivido, trabalhando para um grande jornal de São Paulo. João apenas pensou, melhor do que aqueles meninos irrequietos e apressados que apareciam lá na fábrica de Joinville.

De fato, a conversa começou tranquila sobre os motivos de as empresas brasileiras não internacionalizarem a produção. A proposta de “expandir o negócio” para fora do País sempre atraiu o executivo brasileiro, concordaram João e o jornalista.

A ideia de internacionalizar a produção nasce, na maioria das vezes, como um desafio, destinado aos fortes, e que se autojustifica pelos bons lucros que acompanhariam a decisão de participar da competição em mercados internacionais. Essa vontade aparece tanto para o empreendedor que domina um ciclo tecnológico de baixa ou média intensidade, como para o responsável por grandes empresas, que temem ser engolidos por gigantes multinacionais.

O impulso pela internacionalização é múltiplo e pode despertar interesse tanto no pequeno empresário, como no produtor, com amplo domínio da evolução tecnológica de seu produto. Esses eram os tópicos da conversa que João resumia no seu bloco de anotações, sem esconder do jornalista que estava fazendo isso. Ele ficou contente quando percebeu que o jornalista não se incomodou com as anotações.

A pergunta era natural e João conhecia bem a resposta: “sim o quadro enfrentado pela Empresa Brasileira de Compressores, Embraco, desde o início dos anos 1990, era mais ou menos esse que conversamos”. João descreveu com entusiasmo como a empresa se associou, em 1995, com a municipalidade de Pequim, com a estatal da cidade que fabricava geladeiras, em uma joint-venture que começou com 40% de participação chinesa e que “foi formada a partir da visão de futuro que se tinha para o crescimento chinês e que esse processo de aproximação teve raízes quando a Embraco começou a exportar compressor hermético para a China, no final dos anos 80”. Lemos lembrou que essa evolução só foi possível porque a Embraco sempre teve base tecnológica forte e “em toda a sua história procurou criar tecnologia local”. No início dos anos 1990, “vislumbrou a possibilidade de se internacionalizar, devido ao tamanho da produção que já tinha no Brasil”.

João insistiu muito que quem comprou a ideia de internacionalização, quem “fez esse processo”, foi o presidente da Embraco, Ernesto Heinzelmann, com uma primeira experiência na Itália, e depois, percebendo o potencial do mercado chinês, instalou a primeira fábrica, a joint-venture com a prefeitura de Pequim para produzir 800.000 compressores por ano, “e eu vim para cá nesse processo”, lembrou ele.

João, nesse momento, para um pouco de falar, pensa uns instantes e repete duas vezes a mesma frase: “os primeiros cinco anos aqui foram de aprendizado, muito aprendizado”. Ele percebeu que o jornalista tomara nota de quase tudo o que falou, mas que prestara muito mais atenção na sua última frase.

## O grupo Embraco

João também percebeu que o jornalista conhecia pouco da empresa e falou mais sobre o grupo. A Embraco, Empresa Brasileira de Compressores, foi fundada em 10 de março de 1971 por três empresas fabricantes de refrigeradores – Consul, Springer e Prosdócimo – com o objetivo de substituir a importação de compressores e, em 1987, lançou o

primeiro compressor produzido com tecnologia própria.

Na década de 1990 a empresa iniciou o processo de globalização. Em 1994, assumiu o controle da fábrica italiana Aspera. Em 1995 foi instituída a Embraco Snowflake Compressor Company Ltd., joint-venture na República Popular da China. Em 1999 foi inaugurada a Embraco Eslováquia. A maior fábrica de compressores da EMBRACO se localiza em Joinville (SC), região sul do País, onde também estão a Administração e o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa. Na cidade também estão a Fundação Embraco, que produz componentes utilizados tanto pela planta do Brasil quanto de outros países, e a EECON - Embraco Electronic Controls, que desenvolve, fabrica e comercializa sistemas eletrônicos para eletrodomésticos. Em Itaiópolis (SC), a EMBRACO tem outra fábrica, dedicada à produção de componentes elétricos e trocadores de calor utilizados em unidades condensadoras e seladas. Em 1995 a empresa inaugurou sua primeira unidade de produção em Pequim, em parceria com uma estatal chinesa.

Porém, chegou o ponto em que João precisava conter o entusiasmo e falar com cautela sobre o momento em que estava a empresa na China e a decisão a ser enfrentada. O jornalista também percebeu que o interlocutor conteve o entusiasmo e perguntou: “mas, quais são os planos dessa expansão para o próximo ano, 2005?” João achou que era a dica certa para falar do futuro que ele considerava certo. João lembrou-se da proposta dos chineses de construir a fábrica nova da Embraco em tempo recorde de 12 meses, ao longo do trimestre final de 2004, inaugurando a empresa no final do ano seguinte e explicou ao jornalista:

Se tudo avançar como programado, em 2006, a Embraco desativará a primeira unidade e iniciará a produção só na segunda fábrica na China, a Embraco Snowflake, joint-venture sino-brasileira, localizada em uma zona industrial no norte de Pequim. Essa segunda unidade praticamente dobrará a capacidade da companhia no país asiático e poderá atingir um total de 4,5 milhões de compressores por ano previstos para o final de 2007.

Nos custos previstos naquele momento, em 2004, a fábrica nova prevista custaria US\$ 65 milhões em investimentos feitos em joint-venture. A nova unidade ocuparia área de 32.000 metros quadrados e estaria beneficiada pela localização e incentivos oferecidos pelo governo às empresas que deixassem o centro de Pequim, em virtude da reurbanização da cidade, que será sede dos Jogos Olímpicos de 2008.

## **A imposição do crescimento via internacionalização**

O jornalista ficara impressionado com as perspectivas e João deu um tempo na conversa perguntando se ele já queria ir almoçar e recebeu um “tudo bem” como resposta. Mas, o jornalista emendou uma pergunta interessante: a Embraco, quando veio para a China, estava preparada para isso ou foi obrigada a vir?

João nunca tinha pensado no assunto nesses termos e começou a responder dizendo que ao longo dos anos a Embraco avançou no mercado brasileiro, consolidou posição e começou a perceber que precisava crescer; quando observava o crescimento de outros países tão “continentais” quanto o Brasil, identificando a possibilidade de aumentar suas vendas nesse novo mercado potencial. Essa percepção, na opinião dele, ocorreu ainda na primeira segunda metade dos anos 1990, e forçou a expansão dos negócios da companhia para o promissor mercado chinês.

O jornalista se ajeitou melhor na cadeira e João notou que ele queria ouvir mais sobre isso. O quadro de atuação da Embraco na China apresentava uma evolução

histórica bastante consistente, porém algo moderado, insistiu Lemos. A presença do fabricante brasileiro de compressores no mercado chinês começou na segunda metade dos anos 1980, quando a empresa, após bem-sucedidas operações de exportação em 1986 e 1987, identificou bom potencial de demanda naquele mercado.

O jornalista interrompeu João para perguntar: “foi isso? A exportação que empurrou vocês para cá?” E João achou que deveria deixar as coisas mais claras: “não só”, disse ele, e procurando dar mais ênfase na voz, reafirmou: “a história da Embraco, toda caracterizada por forte acumulação de base tecnológica local sustentou a possibilidade de internacionalizar a produção, devido ao tamanho da operação que já se tinha no Brasil”, disse, já rindo, que o jornalista deveria colocar aspas nessa frase.

A conversa mudou de rumo e João percebeu que o jornalista estava mais à vontade para perguntar. Com o gelo inicial quebrado o repórter insistiu que processos de internacionalização obedecem a etapas. João percebeu que ele queria entender melhor o assunto e explicou que a internacionalização da Embraco cumpriu os parâmetros propostos no conceito “paradigma eclético da produção”, elaborado por Dunning em livro de 1988, construído a partir da teoria dos custos de transação que analisa custos relativos e benefícios dos mecanismos da internalização em outros mercados, reunindo as vantagens específicas das imperfeições do mercado que permitiriam administrar um conjunto de ativos em diferentes países.

Tomando todo o cuidado para não parecer professor e não irritar o repórter, João parou de falar. Quem insistiu foi o jornalista, perguntando quais são os fatores que constroem esse paradigma eclético. João se convenceu de que o sujeito queria mesmo entender do que se tratava e voltou a explicar: o processo de expansão no mercado externo da Embraco atendeu aos três fatores do paradigma eclético; o primeiro foi a vantagem específica da propriedade de firmas no exterior. O segundo foi a propensão natural a internalizar novos mercados e o terceiro foi a atratividade da localização da produção no exterior. Lemos insistiu que era possível encontrar cada um deles nas decisões de internacionalizar da empresa.

O jornalista cobrou que essa forma de internacionalização podia estar desligada da globalização porque não vinculava empresas uma às outras. João percebeu que ele tinha entendido exatamente o conceito de paradigma eclético e fez questão de informá-lo que em outro texto de Dunning, de 1997, esse autor revisou o conceito de paradigma eclético para incorporar aspectos associados à globalização. O primeiro seria a inclusão de vantagens da propriedade em alianças estratégicas para a conquista de novos mercados. Depois atribuiu novas vantagens à localização, destacando a integração espacial das atividades em rápidas mudanças. E, por último, destacou que empresas internalizam produção para reduzir custos globais e atingir determinadas metas de competitividade.

João foi claro, dois anos antes de este texto ser publicado, de fato, a Embraco, calçada em cada um dos motivos apontados por Dunning, tinha decidido iniciar a produção de compressores em uma joint-venture no promissor mercado chinês.

## **A embraco na China**

“Mas, por que a China?” perguntou o jornalista, cobrando: “por que não outros mercados?”. João gostava dessa pergunta por que já a respondera muitas vezes. O impulso à internacionalização da empresa, a partir de decisões internas coincidia com a consolidação do processo de internacionalização de empresas brasileiras nesse período. Pro-

fessores brasileiros, um deles o professor Fleury, da USP, lembrou João ao jornalista, já tinham mencionado especificamente o caso da Embraco como um exemplo em que “as competências tecnológicas (capacidade de projetar e executar novos tipos de produto) e a competência na gerência de operações (capacidade de manufaturar no exterior a padrões de qualidade e de custos internacionais) permitiram à empresa acesso ao mercado chinês”. Porém, o problema maior, alertou João, tinha sido a primeira fase desse acesso, ainda marcada por grave desconhecimento das reais condições de operação.

A provocação foi aceita pelo jornalista, que foi direto ao ponto: “Por que era complicado no começo, quando você chegou à China?” João preferiu começar por essa informação dizendo que ele era um típico executivo da Embraco expatriado para a China desde os primeiros momentos da presença da empresa nesse mercado. Naquele momento, se vislumbrava um mercado da ordem de 7 milhões de compressores por ano, sem um real conhecimento desse mercado que era muito fracionado. E isso levou a empresa a passar por alguns momentos difíceis, primeiro para entender melhor essa cultura local, resumiu João sabendo que iniciava um rumo novo na conversa.

Lemos foi direto ao que considerava o ponto central dos problemas: nós prestamos muita atenção nos estudos de viabilidade, que mostravam a demanda muito maior que a capacidade de produção que se registrava na China naquele momento. João notou que o jornalista estava surpreso com a sinceridade da informação, mas continuou: “a primeira planta industrial da Embraco na China, de 1995, tinha capacidade para 800 mil compressores/ano e cinco anos depois, essa capacidade de produção tinha apenas dobrado”.

Dando um tempo para o jornalista anotar com calma, Lemos continuou: “esse período foi de grande aprendizagem de que a China demanda muito por tecnologia mas demanda muito também por qualidade. O chinês é muito competitivo e muito exigente” disse ele olhando bem para qual seria a reação do jornalista, que notou e ficou impassível.

João tinha experiência, inclusive com outros executivos, de contar coisas sobre a China e sabia que esse comportamento do jornalista, de parecer impassível, iria mudar quando ele falasse da hipótese dos novos investimentos: “Nesse ano, 2004, surgiu a possibilidade de um novo investimento com os chineses, propondo uma nova fase para a joint-venture da Embraco, mais audaz e mais alinhada com o que se vinha praticando no mundo, em termos de inovação de produção”. Olhou bem o jornalista e disparou: nessa hora o aprendizado que fizemos da cultura chinesa contou muito na decisão.

O repórter parou de anotar e preferiu ouvir mais do que escrever. Lemos foi adiante, dizendo que a mudança no perfil do consumo chinês também deveria pesar muito na decisão de aceitar a construção de uma nova fábrica. Lemos pensou que deveria ser bem claro e disse: acabou-se o tempo do refrigerador simples, aquele modelo que refrigerava e fazia gelo, este deixou de ser suficiente para os chineses no começo desta década. Agora, ponderou o gerente olhando a reação do jornalista, esse produto tem de ser bonito, tem de ser maior e bem-adaptado aos novos padrões de consumo de energia. E esse capítulo, de economia de energia, é uma pressão à parte do governo chinês, disse o gerente. O jornalista quis saber mais sobre isso e João lembrou que o governo chinês impõe agora muitos requisitos de proteção ao meio ambiente com legislações rigorosas, em especial quanto aos padrões de consumo de eletrodomésticos.

Lemos aproveitou o momento para dizer ao jornalista que esse perfil, de economia de consumo, foi muito considerado na joint-venture com o fabricante brasileiro de compressores reconhecido internacionalmente e de baixo consumo. Alinhar-se a

esse conjunto de exigência explica a oferta do sócio chinês para a construção de uma nova fábrica, reafirmou Lemos. O jornalista repetiu a frase final de Lemos para certificar-se de que a tinha entendido bem.

## Os desafios dos executivos expatriados

Era preciso dar um tempo para o jornalista digerir as informações recebidas e João insistiu no convite do almoço. A conversa continuou no caminho do restaurante da empresa. Andando, o repórter começou a falar mais e perguntou se a Embraco confiou a internacionalização de sua produção a executivos específicos que foram expatriados e desde então vivem na China. Sem esperar a resposta, o jornalista reconheceu que a carreira do executivo, nessas condições, está exposta a um duplo risco: aceitar os termos institucionais de uma mudança de ambiente operacional e também conciliar essa mudança com um “novo ambiente cultural” que ele sabe é muito refratário a aceitar alterações. Até que ponto o executivo expatriado pode “comprar riscos” nesse quadro? Quais os limites desse risco para sua carreira?

João preferiu circunscrever de forma bem clara qual é o tamanho desse risco para o jornalista com uma pergunta: “você sabe qual é a taxa de insucesso de joint-ventures na China? Ele mesmo respondeu dizendo que na década de 1990, apenas 15% dessas alianças deram certo, ou “tiveram sucesso” nas suas palavras. Motivo? “Não entenderam o conceito de negócio e o bom uso do capital, muitas vezes queimaram todos os recursos logo no início, sem esquecer as barreiras culturais, a necessidade de uma comunicação mais alinhada, sem perceber que os modelos mentais das duas culturas eram muitas vezes totalmente diferentes”.

O executivo João percebeu que o repórter não o entendera bem e, portanto, buscou um exemplo bem prático para explicar o que dizia, lembrou da dificuldade, que tinham para lidar com qualidade na produção, e perguntou ao jornalista: “como você imagina que é falar em qualidade em uma empresa que não tinha, e que não acumulava nenhuma cultura de qualidade?”. O jornalista falou em convencimento e treinamento e João apenas balançou a cabeça, dizendo “pode esquecer”. Sem dar tempo para o repórter argumentar, Lemos afirmou: a única forma possível é começar a “botar disciplina”.

Nesse momento, João parou, buscando a palavra certa, mas não resistiu: “trabalhadores chineses não são disciplinados como os japoneses, por exemplo, é um aspecto cultural que pesa”. O jornalista olhava para João mais do que surpreso. Em tom bem baixo, Lemos ponderou para o jornalista: “quando a gente fala em 5 S, você sabe, a teoria de Senge, tentamos treinar os chineses em 5S e não avançávamos, era por um engano nosso, porque nós nem sabíamos como os chineses viviam”. E emendou: “aos poucos eu fui visitando a casa dos funcionários que trabalhavam comigo porque eu era o responsável por qualidade e engenharia e me preocupava porque nós não conseguíamos fazer o 5S como deveríamos, como era feito em Joinville. Apenas não dava certo”.

Os dois pararam de andar. O jornalista tirou o bloco de anotações do bolso e de pé voltou a escrever. João não se importou e continuou: “na verdade, demorou para que eu percebesse coisas simples, conceito de limpeza por exemplo, no 5S inteiro, tudo tem que ser limpo, branco, não tem sujeira acumulada na parede. Você entende a dificuldade dessa absorção quando você vai na casa do trabalhador chinês, bom trabalhador, e vê que eles vivem em um ninho, em que não há o conceito de limpar como no Ocidente. Até por uma herança cultural recente, na Revolução Cultural dos anos 1960 a

1976, era proibido jogar qualquer coisa fora, até a sujeira. Isso gerou um modelo mental nessa geração, que hoje tem 40, 50. E, não fazendo parte da cultura, isso passava para dentro da empresa”.

O jornalista desistiu de anotar e ligou o gravador. João nem respondeu se ele concordava em gravar e continuou: “veja, apesar de todas as resistências, a primeira coisa que nós fizemos quando assumimos a fábrica em 1995 foi construir um banheiro decente para os trabalhadores, com portas e ambientes individuais, porque a qualidade da produção começava nesses detalhes, que eram culturais e nós não sabíamos ou não reconhecíamos”.

O jornalista o interrompeu perguntando: você quer dizer que é impossível transferir a cultura de uma empresa de origem alemã, como é a Embraco, para uma realidade como a chinesa? João olhou bem para ele e afirmou “não foi isso que eu disse, o que eu repito é que prato feito não dá certo aqui, pode desistir antes de começar. Trazer uma empresa pronta para cá não adianta nada. Morei aqui de 1995 a 1998 e de 2003 até hoje e tudo o que vi é que para ter sucesso na China, sem maiores riscos, você precisa valorizar o aspecto cultural, respeitar a cultura chinesa. Essa gente tem uma história de milhares de anos e tem orgulho disso, não se engane, eles são muito nacionalistas”. João baixa a voz e sem esconder o tom de conselho afirma: “de qualquer forma, quem pensar em mudar a China, apenas não vai conseguir. Quem vem trabalhar aqui se adapta ou nada faz”.

O jornalista não retrucou e João fez questão de enfatizar que aprendeu isso na prática, no processo de assimilação da primeira fábrica em 1995, e contou: “o processo de treinamento que a gente utilizou muito no início foi se aperfeiçoando e se transformou em processo educacional. Fazer treinamento com trabalhadores chineses eu diria que não é a melhor receita, imagine trazer modelo de gestão que a gente acha que é o melhor para a China. Não é bem assim não”.

O jornalista sentiu-se à vontade para uma pergunta provocativa: além dessa cultura social, como foi trazer uma cultura de competição empresarial para uma cultura de produção que era completamente estatal? Isso não gera um risco para a carreira do executivo? João esperava essa questão e apenas reconheceu que esse era um desafio à parte e bem complicado. Inicialmente, o processo de gerar lucro em uma China socialista visava essencialmente à comunidade local e não era bem recebido quando se falava na parte do acionista. Observando a reação do jornalista ele insistiu: “Isso mudou. Hoje, mesmo o acionista estatal, que aliás continua sendo, passou a olhar para o aspecto lucro. A empresa tem que gerar valor para o acionista e isso de algum modo facilita o trabalho e diminui o risco do gestor nesse processo”. O jornalista ouviu em silêncio sem replicar, mesmo porque eles tinham acabado de chegar ao restaurante.

## **As decisões no contexto chinês**

As regras conhecidas pelos executivos brasileiros para processos de mudanças institucionais valem em um contexto como o chinês? Como enfrentar um desconhecimento cultural ainda maior, exatamente no difícil momento de enfrentar a típica resistência à mudança que sempre assola funcionários, tanto da linha de produção como os de gerência na convivência obrigatória com as novas situações? João preferiu brincar: “Faz quanto tempo que você chegou na China? Já se acostumou com a comida?” Ao saber que o repórter estava no país a menos de três dias, apenas comentou: “Você vai gostar muito daqui, é preciso tempo. Agora, rode a oferta de pratos na mesa e escolha pela

impressão. Eu vou explicar cada um deles para você”. O jornalista apenas sorriu agradecido. Era tudo o que João Lemos queria: “vamos falar de comida chinesa na hora do almoço. Eu quero responder essas suas perguntas de um jeito um pouco diferente. De novo João notou que o repórter gostou da proposta.

Depois do almoço, fora do restaurante, João procurou retomar com rapidez a iniciativa da entrevista. Pensando as palavras que diria, Lemos falou sobre tomada de decisão, sobre liderar processos de mudança, sem mencionar nenhuma teoria, como aconteceu quando falou no 5S ou de internacionalização. Primeiro, ele propôs ao jornalista que respondesse àquelas suas perguntas não sentado no escritório, mas andando na fábrica.

O jornalista perguntou se poderia tirar fotos e ele respondeu com outra pergunta: “por que não?” Depois de cumprimentar operários com acenos de cabeça e pedir que chefes de área explicassem alguns detalhes técnicos da produção que ele mesmo traduzia, João retomou o assunto do processo de decisão sem que fosse cobrado pelo jornalista. Começou dizendo que no início da joint-venture tinha muita dificuldade em transferir uma ordem simplesmente porque não tinha percebido o quanto a cultura chinesa era hierárquica: “Aqui o chefe não pode delegar certas decisões para o subordinado e, portanto, a ideia de autonomia é muito restrita “. João ponderou, lembrando das conversas que tinha com os chefes de área, que a liderança chinesa amadureceu, e que cada responsável por um setor estava agora muito mais autônomo, em especial nesta fábrica nova, o que tornava mais fácil disseminar alguma estratégia, entender uma diretiva e tomar ações desdobradas dentro de um plano de ação previamente pensado. E insistiu: “o que você viu não foi nada fácil”.

Parado na frente de uma máquina, ao lado de operários chineses que continuam trabalhando indiferentes à presença deles, João repetia para o jornalista que o processo de mudança cultural na organização era lento e não seria através de treinamento que se conseguiria mudar o modelo mental chinês. Ele contou que viu empresas chegarem com o que chamou de novo de prato pronto e quebraram a cara.

João descreveu dois exemplos de empresas americanas que “vieram para cá, gastaram um fortuna no hotel para passar todo aquele prato feito sobre procedimentos americanos durante seis meses e deu em nada”. João fez questão de explicar para o jornalista o que, em sua opinião, deu errado nessa estratégia: “Naturalmente o chinês já vê esse processo como imposição, falta de respeito, mas não diz diretamente, eles vão é cozinhando isso, se você fez errado o processo, sem dividir com eles, sem persuadi-los, sem fazer com que eles acreditem naquilo. Eles vão deixar a coisa acontecer e, quando você vê, você perdeu o jogo e não tem mais volta”.

Esse lento cozinhar define todo o processo de decisão na China, reafirma João. O jornalista não faz nenhuma pergunta, só anota. João vai adiante e conta que toda a liderança da Embraco que veio foi para a China “foi escolhida, preocupou-se com isso, e sabia que qualquer mudança não aconteceria por treinamento, que era um processo educacional lento, e a consistência desse processo seria o fator-chave para que a coisa toda ocorresse na joint-venture da Embraco, de forma sustentável”.

Aqui, continuava João, aos poucos, você entende que “não treina para delegar, vai ensinando, com paciência total, porque é um processo de mudança mental. Só quando o que você pede para fazer passou a ser modelo para o chinês, ele pratica, porque começou a creditar no que você disse. Enquanto ele não tiver respeito por você, ele apenas ouve tua pregação e não vai mexer uma palha para mudar nada no jeito de ele de fazer as coisas. E isso sem ter de desobedecer, será tudo adesão externa ao que você fala. Você pergunta, ‘fez o que pedi?’, e o chinês te diz que sim, você vai lá, olha,

e não está feito. Para despertar a vontade de fazer, é preciso quebrar vários modelos mentais” .

Nesse ponto, o jornalista o interrompeu: “isso será diferente na nova fábrica?” João sorriu e disse “para fazer uma mudança organizacional aqui na China se gasta o triplo do tempo que se gasta no Brasil”. A fábrica nova, com novos trabalhadores, “criará um sonho de futuro, planta industrial nova, casa nova, alta tecnologia, tudo vai ajudar, mas só funcionará porque aprendemos muito com a fábrica velha”. Mas, perguntou o jornalista: “então a decisão de construir uma fábrica nova já está tomada?” João Lemos apenas sorriu, e repetiu mais uma vez: “Não foi isso que eu disse”.

A entrevista estava perto do fim. O jornalista quis saber alguns detalhes da produção da nova fábrica, se ela fosse aceita e construída. João não se fez de rogado explicando ao jornalista os detalhes: “os chineses são muito precisos e tem uma grande diferença conosco: eles planejam lentamente e constroem muito rapidamente. Nós fazemos o contrário. Desse modo, já nos avisaram que se a fábrica for aceita o lançamento da pedra fundamental será em março de 2005, e em onze meses a fábrica estará pronta, prédio, instalações elétricas, máquinas e escritório, tudo. O terreno já está escolhido, próximo ao aeroporto de Pequim e a divisão do capital social já está definida por eles: 69,6% da Embraco e 30,4% do sócio chinês. Até o final de 2007”, continuou João, “a capacidade instalada dessa novo fábrica será de 4,4 milhões de compressores por ano, o que quer dizer que multiplica-se a capacidade de produção da Embraco na China por seis vezes, desde que chegamos aqui, em 1995. O maior desafio será transferir a fábrica velha para a nova sem parar a produção”.

Agora a interrupção foi do jornalista: “Todos os empregados da velha vão para a nova fábrica?” João respondeu “eu não acredito nisso, os operários preferem ficar mais perto de suas casas e menos de 20% aceitarão mudar. É diferente com o pessoal de escritório, mais de 80% deve aceitar a mudança. Esse ponto é o que mais me preocupa”. O jornalista não resistiu: “Então, vocês não mudam?” João ponderou: “Não é isso, é que precisaremos manter a produção de 1,6 milhão de compressores ao ano porque temos contratos a cumprir. Os empregados da fábrica velha terão de cooperar, mesmo sabendo que a fábrica vai fechar em pouco tempo”. “Essa será a maior dificuldade?”, perguntou o jornalista. João apenas respondeu: “sempre foi, a grande dificuldade da China para o estrangeiro é a comunicação, você enfrenta o modelo mental chinês quando precisa se comunicar, não a língua, mas a tradução das palavras. Você pode até falar chinês, mas eles precisam confiar para que acreditem no que você está dizendo a eles, onde realmente quer chegar com teu discurso, com tuas palavras”.

Nesse momento quem sorriu foi o jornalista entendendo bem a dificuldade do que ouvia. Despedindo-se de João e agradecendo a entrevista, disse: “você terá, se construir a nova fábrica, de trocar o pneu com o caro andando”, João riu e apenas disse: “alguém já me disse isso hoje”.

João voltou para o escritório e começou a fazer o relatório de produção da semana. Na segunda-feira escreveria sua posição quanto à mudança. Uma hora antes de ir para casa, João pensou que a entrevista que concedera ao jornalista o ajudaria na difícil decisão a tomar. Lembrando dessa longa conversa, rascunhou uma série de questões para ajudar sua outra conversa, a da hora do jantar com a mulher e as filhas.

## Questões para discussão

1. Será que a forma como eu decidia as coisas no Brasil me ajuda ou me atrapalha nessa decisão de aceitar a mudança para a nova fábrica?
2. Olhando a cultura chinesa, como vou conseguir construir uma cultura organizacional com os princípios que eu acredito e pratico na Embraco?
3. Quais são os fatores que impedem ou ajudam a minha aprendizagem e a da empresa sobre esse novo ambiente internacional que encontrarei na nova fábrica?
4. Vou precisar de gente nova do Brasil. Vão me perguntar quais habilidades eu quero do executivo para vir trabalhar aqui comigo. O que eu peço?
5. Será que na nova fábrica eu devo tentar controlar as pessoas ou o sistema de produção?
6. Será que na fábrica nova, cuidando só da evolução tecnológica e da operação, gestão do sistema, eu não corro o risco de perder o controle do empreendimento nessa cultura tão diferente?

João levou para casa as perguntas, mas nem sequer pensou em apresentá-las à esposa. Estava convencido de que, com a família sua decisão, teria outros parâmetros.

## Referências

- DUNNING, J. H., The eclectic paradigm of international production: a restatement on some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 1988
- FISCHER, R. M. E FLEURY, M. T.L, *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas, 1996
- FLEURY A, e Fleury M.T.L. (orgs.) *Internacionalização e os Países Emergentes*, São Paulo, Atlas, 2007
- HITT, M. A., MILLER, C.C. E CLELLA, A., *Comportamento Organizacional, uma abordagem estratégica*, Rio de Janeiro, LTC, 2007
- MOTTA, F.C.P., e CALDAS, M.P., (orgs.) *Cultura organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo, Atlas, 1997
- NORDSTROM, K., e VAHLNE, J. E., Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years, in LANDECK, M., *International Trade: regional and global issues*, London, McMillan, 1994
- SARFATI, G., *Manual de Diplomacia Corporativa A construção das relações internacionais na empresa*, São Paulo, Atlas, 2007
- TANURE B., EVANS, P e PUCIK, V., *A gestão de Pessoas no Brasil virtudes e pecados capitais – estudos de casos*, Rio de Janeiro, Campus/Elsevier, 2007