

# Desenvolvendo **líderes globais** na América Latina

*As empresas da região somente realizarão seu potencial internacional se tiverem aspirações globais claras e encontrarem formas sistemáticas de desenvolver seus talentos e integrar culturas e organizações.*

**Pablo R. Haberer  
e Adrián F. Kohan**

---

**Poucas empresas latino-americanas** atingiram um nível de liderança global.<sup>1</sup> É verdade que muitas delas realizam grandes negócios e podem até ser bem conhecidas na região, ultrapassando as fronteiras nacionais, mas esse tipo de reconhecimento ainda não é muito claro no âmbito global. Por que as empresas latino-americanas ainda não avançaram o suficiente em sua tentativa de criar negócios de nível internacional?

O fato de essas empresas terem operado, durante muitos anos, em mercados internos protegidos ofereceu pouco estímulo a seus gestores no sentido de desenvolverem uma orientação global e uma visão de expansão internacional. Tampouco foi um incentivo para os mercados de capital subdesenvolvidos da região. No entanto, a abertura gradativa de mercados de produtos e o maior acesso ao capital estão gerando oportunidades para uma expansão global.

---

<sup>1</sup> Apenas um pequeno número de líderes globais, como a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), a gigante brasileira de minérios, e a Embraer, a fabricante brasileira de aeronaves, diz respeito a empresas criadas em países emergentes. Das 2.000 maiores empresas globais por capitalização de mercado, apenas 15% provêm de mercados emergentes e dessas, apenas uma pequena parte provém da América Latina.

### Resumo do artigo

*São poucas as empresas latino-americanas que podem ser consideradas líderes globais, em parte porque vêm operando há muito tempo em mercados internos protegidos, os quais representam, para seus gestores, pouco estímulo no sentido de desenvolver uma orientação global e uma visão de expansão internacional.*

*Entretanto, as empresas da região estão perdendo o privilégio de ficarem restritas ao nível doméstico. Elas devem buscar uma expansão externa por meio de uma visão estratégica e de habilidades organizacionais, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento de talentos.*

*Uma empresa que de fato conheça seus pontos fortes e saiba como transferi-los para outros mercados terá mais chance de sucesso no exterior.*

### Artigos relacionados disponíveis no site [mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com)

"Getting to global"

"How global organizations develop local talent"

"Are you taking your expatriate talent seriously?"

O tamanho relativamente pequeno dos mercados internos indica que as empresas latino-americanas estão se deparando com limitações em seu crescimento. Por outro lado, as condições econômicas voláteis da região refrearam a demanda das empresas e dos consumidores. Apesar disso, algumas empresas latino-americanas superaram a inércia para assumir posições de liderança global em seus respectivos setores, e estão mostrando, com seu exemplo, que a América Latina pode competir globalmente.

Uma linha de pensamento defende que mercados emergentes, como os da América Latina, podem representar um excelente trampolim para empresas globais.<sup>2</sup> Seus proponentes, incluindo os autores deste artigo, argumentam que fatores como clientes exigentes mas sensíveis a preços, uma infraestrutura de distribuição que

apresente desafios e um ambiente político e econômico volátil forçam as empresas a desenvolverem habilidades distintivas que podem lhes ser úteis em outros países. Trabalhar diariamente sob essas condições aprimora tais habilidades.

No entanto, as empresas devem também ser capazes de transferir essas habilidades para o exterior, o que requer excelentes habilidades organizacionais – desde o desenvolvimento de talentos até a identificação e retenção de potenciais líderes em diversos cenários culturais. Essas empresas precisam ainda aprender a replicar em outros mercados os sistemas operacionais criados, com sucesso, em seu local de origem. A inabilidade em utilizar essas capacidades de maneira eficiente no exterior pode

<sup>2</sup>Jayant Sinha, "Global champions from emerging markets", *The McKinsey Quarterly*, 2005, Número 2, p. 26–35.

arruinar até mesmo a melhor estratégia internacional – seja crescimento orgânico, fusões ou aquisições.

Com o passar do tempo, as empresas da América Latina estão perdendo o privilégio de ficarem restritas ao nível doméstico. Como primeiro passo, elas devem desenvolver uma visão estratégica para se expandir internacionalmente, observando ao mesmo tempo suas estratégias e habilidades. As chances de uma empresa ser bem-sucedida em mercados globais aumentariam de maneira significativa se houvesse um melhor entendimento sobre suas habilidades distintivas – e sobre como estabelecê-las de forma global.

### **Tornando-se global**

Criar uma empresa global leva tempo, muitas vezes, décadas. Uma das condições necessárias é o estabelecimento de uma posição forte no mercado local. Uma empresa em tal posição pode não apenas movimentar o dinheiro necessário para financiar o crescimento, como também desfrutar de um ambiente que propicie capacidades distintivas que poderiam então ser aplicadas no exterior.

Por muitas décadas, os governos na América Latina tentaram promover a industrialização ao fechar os mercados para concorrentes estrangeiros, garantindo acesso privilegiado a ativos ou concessões, e oferecendo incentivos fiscais. Por um lado, os mercados fechados ofereciam aos executivos latino-americanos poucos motivos para buscar oportunidades globais. Por outro lado, o tratamento dado às empresas locais (em setores tais como siderurgia, petróleo e gás), levou-as a desenvolverem uma sólida posição no mercado interno, um pré-requisito para a expansão internacional. Algumas empresas beneficiaram-se desse tratamento para desenvolver recursos e tecnologias que serviram de plataforma para um futuro crescimento. A Petrobras, companhia de petróleo brasileira, por exemplo, utilizou os lucros significativos gerados pelos campos locais de petróleo e gás para adquirir outras empresas da região. Da mesma forma, durante os últimos 15 anos, a Siderca realizou inúmeras fusões e aquisições em todo o mundo, criando a Tenaris, a maior produtora mundial de tubos de aço inoxidável.

Nos anos de 1990, diversos governos da América Latina começaram a privatizar empresas do setor público e a abrir os mercados para concorrentes estrangeiros. Essas ações obrigaram as empresas locais a melhorarem seu desempenho, colaborando em seu processo de expansão global. No

caso da indústria de base, a globalização foi também uma questão de sobrevivência, tendo em vista a consolidação mundial do setor. Algumas empresas do setor – por exemplo, a Tenaris e a fabricante de cimento mexicana Cemex – explicitaram altas ambições globais desde o início. Essas aspirações foram definidas, muitas vezes, pelos proprietários das empresas, que as difundiram na organização. Os mercados-alvo foram selecionados de acordo com as capacidades específicas, que foram então fortalecidas e expandidas para permitir um maior crescimento em novos mercados. Nesse ínterim, outras empresas, a princípio limitadas a ambições regionais ou hemisféricas, se voltam agora para uma presença global. A fabricante de aço brasileira Gerdau, por exemplo, concentrou-se primeiramente nos Estados Unidos e Canadá e hoje considera uma expansão para além das Américas.

Em contraste com a indústria de base, outros setores da América Latina não possuíam a aspiração da expansão global, sequer as condições favoráveis ao desenvolvimento de fluxos de caixa sólidos e habilidades distintivas. Como resultado, essas empresas estão menos preparadas para a globalização. O crescimento econômico lento e os altos níveis de informalidade obstruíram as oportunidades globais.

### **Desenvolvendo e transferindo capacidades**

A Samsung Electronics, da Coreia do Sul, frequentemente citada como uma das mais bem-sucedidas empresas emergentes, é um exemplo de como uma empresa pode transferir ao exterior recursos de nível mundial. A empresa acumulou inicialmente uma sólida experiência no desenvolvimento de produtos e operações. Sendo uma das mais eficientes empresas de eletrônicos do mundo, fez uso de suas capacidades na fabricação em grande escala e de sua experiência na inovação para se lançar em novos mercados nos Estados Unidos e na Europa. Em seguida, investiu pesadamente em pesquisa e desenvolvimento e na marca global, aumentando ainda mais sua participação no mercado mundial.

A transferência de capacidades requer, além disso, executivos que saibam como aplicar práticas padrão em países, contextos e culturas diversas. Para tanto, a Samsung recruta pessoas de diferentes nacionalidades nas principais universidades do mundo. A empresa institucionalizou seu treinamento e desenvolvimento, ao criar um centro interno de treinamento e implementar uma abordagem sistemática para a gestão de desempenho.

Essa integração de mercados, recursos e talentos – um elemento essencial para o crescimento global – ainda não ocorre na maior parte das empresas latino-americanas, mesmo entre aquelas que já realizam negócios no mundo todo.

#### Em busca de talentos

Para nós, assim como para muitos executivos da região, um dos principais fatores que restringem o crescimento de inúmeras empresas latino-americanas no exterior é a escassez de gerentes que possam trabalhar de maneira eficiente fora do país. Segundo um estudo recente da McKinsey, executivos de grandes empresas latino-americanas que visam crescer no exterior admitiram que o desenvolvimento da liderança é uma área importante a ser aprimorada. Nas palavras de um alto executivo local, “o talento é a questão mais crítica”.

No entanto, a América Latina, com um forte histórico no desenvolvimento de engenheiros e gerentes de nível mundial, conta com um *pool* adequado de profissionais talentosos para atuar no mercado internacional. Uma

**Um dos desafios da globalização é a pressão cada vez maior sobre as empresas multinacionais para que se tornem “locais”. Para uma análise de abordagens bem-sucedidas nessa questão, ver “How global organizations develop local talent”, em [mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com).**

vez contratados, em geral, os jovens gerentes passam por um longo processo de desenvolvimento interno antes de ocupar posições importantes. Mas, à medida que as empresas se internacionalizam e a necessidade de executivos experientes aumenta, essa rotina de desenvolvimento se desfaz, prejudicada pela indiferença de muitos executivos latino-americanos

em relação a compromissos no exterior. Em países como o Chile, e em menor escala no Brasil, esses executivos tendem a dar mais valor à família e aos amigos, do que a uma carreira global de sucesso.

Muitas empresas latino-americanas são – ou surgiram como – empresas familiares, o que prejudicou o interesse de executivos de nível médio e alto. Essas empresas têm diversas vantagens – como uma visão de mais longo prazo acerca dos investimentos, em comparação às empresas de capital aberto –, mas também têm limitações. Nossa experiência, decorrente do trabalho na região, demonstra que algumas empresas familiares desenvolveram culturas corporativas nas quais redes informais são mais valorizadas

do que processos formais; contratações diretas de outras empresas tendem a não ser bem-sucedidas e, com freqüência, os altos gerentes são indicados com base em um longo relacionamento com a família proprietária. Uma outra questão é que alguns gerentes em potencial são excluídos pelo fato de muitas das maiores empresas latino-americanas com aspirações globais pertencerem à indústria de base, considerada desinteressante e com poucas marcas conhecidas.

Se a oferta de executivos nesse mercado é insuficiente, o que pode ser feito para aumentá-la? As empresas com aspirações globais não têm outra escolha a não ser tomar para si a solução desses problemas. Se é verdade, como acreditam muitos executivos seniores, que um grupo de gerentes globais é mais importante para uma empresa do que todos os seus bens tangíveis, será necessário criar o que alguns chamam de “fábrica de líderes”. Os CEOs e os comitês executivos terão de investir muito tempo nesse esforço.

Algumas empresas latino-americanas, a exemplo dos Estados Unidos e da Europa, estão montando suas próprias “fábricas de líderes”, adaptando as melhores práticas dos atuais líderes globais:

1. *Identificação sistemática de fontes de talentos globais.* As empresas latino-americanas começaram a buscar talentos em universidades estrangeiras. A Gerdau, por exemplo, participa de eventos de recrutamento nos Estados Unidos e normalmente convida grupos de estudantes para conhecer suas operações fora do país. No futuro, essas empresas podem vir a imitar seus pares buscando talentos longe do centro corporativo.
2. *Desenvolvimento criterioso de programas de treinamento globais e de gerenciamento de carreiras.* A recém-criada Universidade da Tenaris treina os funcionários da empresa no mundo todo e indica os candidatos a serem contratados. As universidades corporativas são excelentes locais para que os funcionários desenvolvam não apenas novas habilidades gerenciais e técnicas, mas também criem redes informais e absorvam uma cultura e valores comuns. O gerenciamento de carreira envolve muito mais do que construir um currículo acadêmico: busca-se, sobretudo, adequar as oportunidades aos talentos disponíveis, o que requer muitos anos. Essas práticas não estão difundidas na América Latina, embora algumas empresas já estejam desenvolvendo programas que incorporam várias delas.

### 3. *Implementação de políticas adequadas de remuneração e mobilidade.*

Para remunerar e recompensar aqueles que optam por carreiras internacionais, as empresas latino-americanas vêm testando diversas fórmulas, tais como a distinção entre gerentes locais e globais. Não há um único modelo adequado a todos, e a cultura de uma empresa acabará por definir a abordagem apropriada. Em uma franca ruptura com o passado, entretanto, um número cada vez maior de executivos da região entende que o principal benefício da mobilidade global é uma carreira bem-sucedida. A remuneração, portanto, não chega a ser um problema.

#### Uma abordagem para unificar a cultura

Contar com os gerentes certos nos projetos certos é fundamental: as pessoas devem ser capazes de interagir e trabalhar juntas de modo a atingir seu potencial máximo. Isso significa ter um conjunto de valores comuns e uma cultura unificada—algo que não é tão simples de ser colocado em prática.

Atualmente, cada vez mais empresas latino-americanas reconhecem que gerenciar, de forma proativa, a integração de culturas corporativas é um fator essencial para processos bem-sucedidos de fusões e aquisições. Além disso, não é raro encontrar empresas onde diferentes culturas coexistem sob um mesmo “guarda-chuva”, o que torna problemáticas as interações do dia-a-dia. Nas empresas latino-americanas, especialmente nas familiares, os canais informais são muitas vezes utilizados para solucionar conflitos e fazer as coisas acontecerem. Desenvolver essas redes pessoais pode representar um desafio para os executivos de alguma outra região, de tal forma que a frustração leva muitos deles a deixar a empresa.

Em todos os lugares, diversas abordagens são utilizadas pelos negócios para identificar as diferenças culturais mais importantes e definir a cultura e os valores desejados. A integração cultural pode ser obtida por diferentes caminhos, mas as empresas de sucesso utilizam, geralmente, uma combinação de quatro fatores.

O primeiro deles é o *role modeling*, algo que os executivos latino-americanos cada vez mais levam a sério. Isso pode ser feito enviando os profissionais para fora do país para trabalharem em subsidiárias por alguns dias do mês, por exemplo. As empresas também estão criando equipes multifuncionais e multinacionais para vencer os principais desafios operacionais e estratégicos e, dessa maneira, criar relacionamentos e difundir valores corporativos.

O desenvolvimento de habilidades, formais ou no trabalho, é outra forma de promover a integração, elaborar valores e difundir a cultura corporativa. As empresas latino-americanas começam a reconhecer o valor do treinamento; algumas delas, como a Tenaris, estabelecem programas para sua força de trabalho global.

Os processos formais também são uma parte vital no tratamento das questões culturais. Algumas empresas definiram programas de mobilidade para empresas adquiridas, para que seus executivos passem um período na América Latina para conhecer sua cultura e principais valores. As avaliações formais de executivos são importantes, uma vez que essas ferramentas possibilitam a comparação entre executivos de diferentes países e o desenvolvimento de planos de carreira globais. Nesses processos, um comitê global avalia os principais gerentes e discute carreiras e promoções, ajudando, assim, a gerar um senso de cidadania corporativa.

Finalmente, a comunicação é um outro elemento-chave na criação de uma cultura corporativa unificada. Melhorar a comunicação interna parece ser uma prioridade óbvia, mas até recentemente apenas um grupo de empresas latino-americanas organizava eventos para comunicar a estratégia da empresa, discutir questões técnicas ou gerenciais, ou simplesmente promover a socialização entre os executivos. O idioma pode ser uma barreira ou uma ferramenta de integração. Um número cada vez maior de empresas está adotando o inglês como idioma principal, tornando a integração possível.

---

Em geral, os fatores que colaboram para o sucesso das empresas latino-americanas em seus mercados internos – relacionamentos, conhecimento local, ativos privilegiados, barreiras tarifárias – não se aplicam à expansão internacional. À primeira vista, muitas dessas empresas, portanto, não parecem bem equipadas para empreender um esforço de globalização. No entanto, o contrário pode ser verdade. Os mercados emergentes são um terreno vasto e sólido para treinamento. A combinação de ambientes operacionais complexos, contextos em constante mudança econômica e social, além de mercados financeiros fracos, têm obrigado as empresas a se prepararem para a concorrência no cenário internacional. A América Latina já conta com empresas de escala mundial, e as demais têm tamanho suficiente para tentar assumir a esse papel. Para alcançar esse

potencial no exterior, elas terão de encontrar formas sistemáticas de desenvolvimento de talentos e de integração de culturas e organizações. Mesmo com as vantagens iniciais dessas empresas, não se trata de uma tarefa fácil. Considerando o mercado global atual e a instabilidade das economias da América Latina, o crescimento internacional é uma questão de sobrevivência. *Q*

Este artigo está disponível em versão integral no site [mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com).

**Pablo Haberer** é Sócio-Diretor do escritório da McKinsey em São Paulo e  
**Adrián Kohan** é Sócio do escritório de Buenos Aires. Copyright © 2007 McKinsey & Company.  
Todos os direitos reservados.