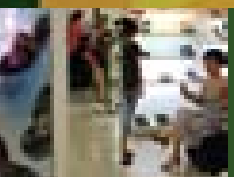
AS IDÉIAS DE JOSÉ SANTOS, DO INSEAD, O CRIADOR DO CONCEITO DE EMPRESAS METANACIONAIS

PiB

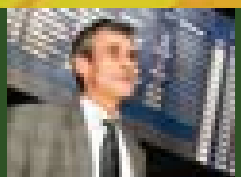
PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

Ano I
Número 1
Set/Out
2007

10 passos necessários para quem quer ganhar o mundo



Aprenda com a Arezzo a pôr os pés na China



Carreira: exemplos para se tornar um executivo global

ETANOL: A doce energia do combustível verde

Segundo pesquisa da Consultoria Companhia de Talentos, a Companhia Vale
estudantes mais desejam trabalhar quando saem da faculdade. Um resultado que

www.cvrd.com.br

Fonte: Pesquisa Empresa dos Sonhos dos Jovens / Publicação da Revista Exame, edição 894, de 6/6/2007.

do Rio Doce está entre as 3 empresas que os
é motivo de orgulho para todos nós da Vale.

Companhia
Vale do Rio Doce

Sumário

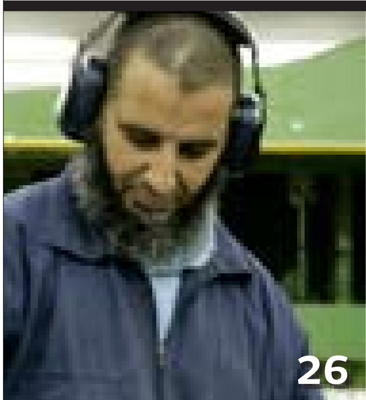
ILUSTRAÇÃO: MARCELO CALENDA

REPORTAGEM DE CAPA

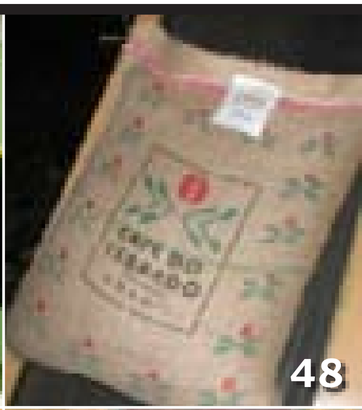
32 O etanol limpa a estrada

O Brasil tem a chance de liderar a revolução mundial da energia limpa. O domínio do ciclo tecnológico do mais eficiente do substituto da gasolina (que começa com a produtividade da lavoura da cana-de-açúcar e se completa com a capacidade de fabricar as destilarias de álcool mais modernas do mundo) é o grande trunfo nessa corrida. Novos combustíveis são testados e práticas mais modernas chegam à lavoura.

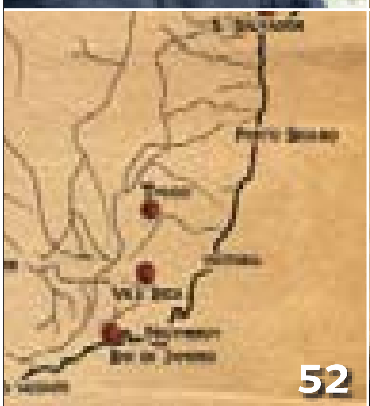
Por João Paulo Nucci, Marcelo Cabral, Vicente Villadarga e Armando Mendes



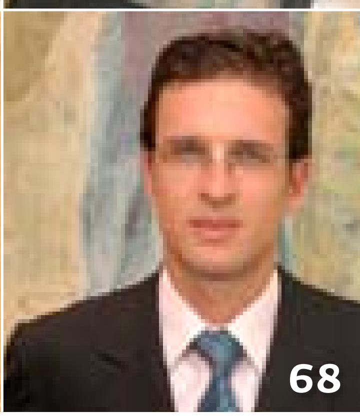
26



48



52



68

NONOONONNONO NONONON NNONO

ANTENA

12 Oskar Metsavaht, amazônia e Fundação Dom Cabral.

TENDÊNCIAS

20 Estudo dos economistas Jeffrey Sachs e Karl Sauvant prevê aumento do fluxo mundial de dinheiro.

ESPECIAL

26 A Tavex, controlada pela brasileira Santista, quer cobrir a Europa com seu denim.

Por Adriana Setti, de Valência

MARKETING

48 O café do cerrado brasileiro enche as xícaras no Japão

Por Nely Caixeta

HISTÓRIA

52 Há 200 anos, o Brasil passou a fazer parte do mundo

Por Ricardo Galuppo

NOVOS MERCADOS

56 Os passos para ingressar o poderoso mercado chinês.

Por Juliana Valle

CARREIRA

58 O treinamento dos expatriados da Petrobras para viver no exterior

62 Internacionalização se aprende na faculdade

IDÉIAS

66 As eleições nos EUA mexem cada vez menos com a economia do Brasil

Por Paulo Moreira Leite

FINANÇAS

68 O Itaú se firma no mercado chileno

71 Empresas com grau de investimento ganham o mundo mais depressa.

OPINIÃO

74 A inovação é a chave para o sucesso no mercado global

Por Bruno Reis

77 A importância de se conhecer as leis do país de destino

GLOBE TROTTER

70 O Brasil pelo mundo

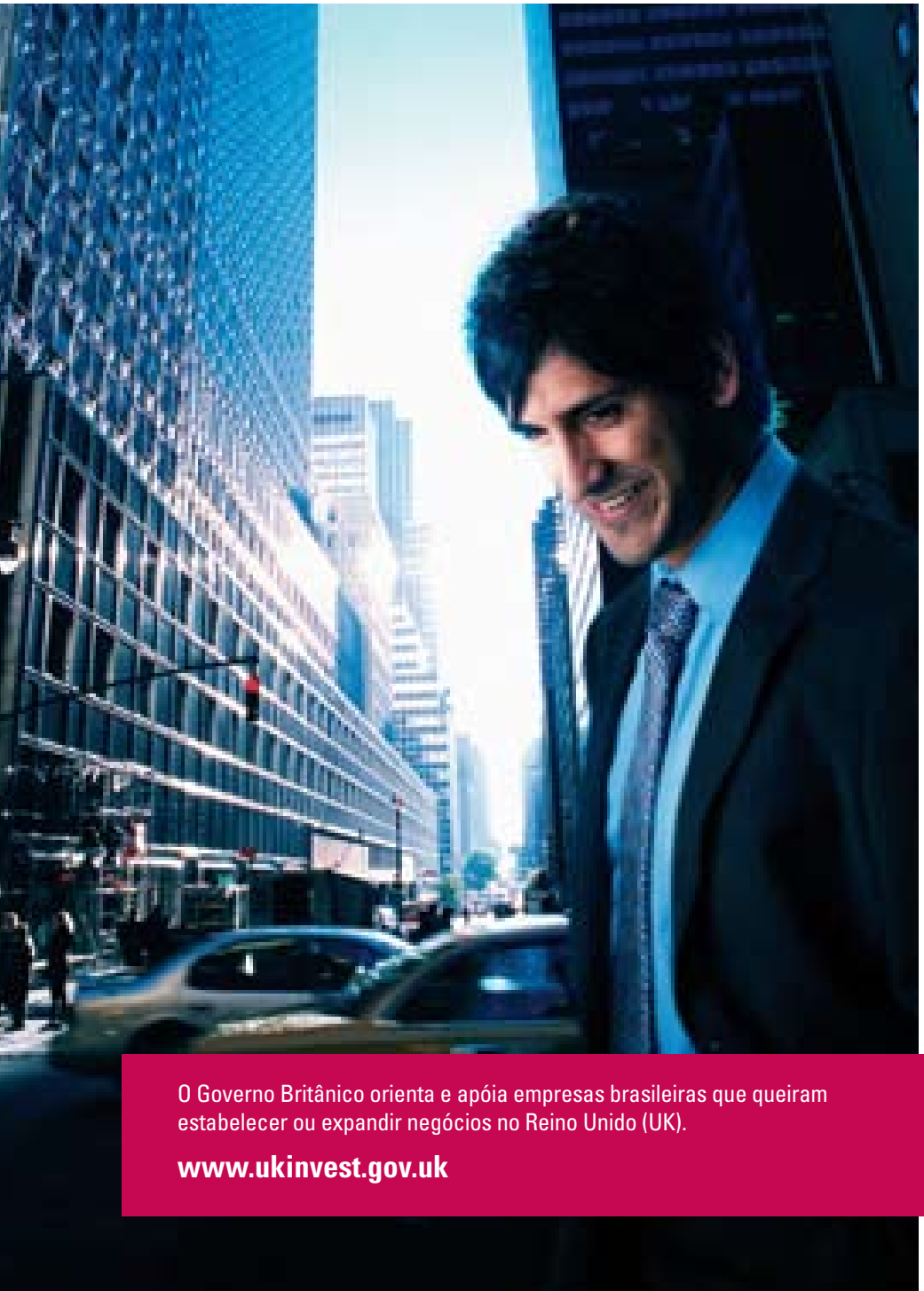
EM TRÂNSITO

82 Toque humano

Por Chieko Aoki

O caminho para o sucesso pode ser longo. Ou pode estar só a 12 horas de distância*.

Fast track to the world UK



* Londres: o maior centro financeiro da Europa.

65% das 500 maiores empresas citadas pela revista Fortune possuem escritório no Reino Unido.

Mais de 300 idiomas falados por uma sociedade multicultural.

Fuso horário que coloca sua empresa em contato com o mundo a qualquer hora.

Reino Unido, destino das empresas que buscam crescimento global e presença internacional.

O Governo Britânico orienta e apóia empresas brasileiras que queiram estabelecer ou expandir negócios no Reino Unido (UK).

www.ukinvest.gov.uk

UK TRADE & INVESTMENT

Africa

Seja no Brasil ou no Brazil, pode contar com o Itaú.

O Itaú é um banco brasileiro com forte presença internacional. Por ter a expertise necessária para solucionar as mais complexas demandas, de seus diferentes perfis de clientes, o Itaú é hoje o grupo financeiro brasileiro que mais cresce no exterior. E como empresa que tem um compromisso sólido com o país, o Itaú também ajuda o Brasil a crescer. Expandindo o crédito, investindo em projetos sociais e culturais. Como você vê, o Itaú foi feito para você. Onde quer que você esteja.

Ontem, hoje e amanhã.

Itaú feito para você

São Paulo – Londres – Nova York – Lisboa – Frankfurt – Luxemburgo – Tóquio – Xangai – Cayman – Buenos Aires – Montevidéu – Santiago

Mais do que oportuna, necessária

É com prazer que fazemos chegar às suas mãos o número 1 da PIB – Presença Internacional do Brasil, uma revista destinada a discutir uma das mais positivas transformações verificadas recentemente na economia do país. Nas duas últimas décadas, companhias de DNA brasileiro ousaram estender suas frentes de atuação para o exterior – e se instalaram com operações próprias em alguns dos mercados mais competitivos do mundo. Não se trata de pouco dinheiro envolvido. Segundo especialistas, o estoque de Investimentos Diretos no Exterior (IDE), registrado pelo Banco Central, deve beirar os US$ 100 bilhões. Para as empresas da maioria dos países – sobretudo dos mais desenvolvidos –, encarar o mercado mundial como uma extensão de sua área de atuação é um gesto natural, que vem de longa data. Para as empresas brasileiras, esse fenômeno é recente.

O objetivo da PIB é tratar da internacionalização a partir das experiências brasileiras mais bem-sucedidas. É, também, discutir os benefícios e os riscos que cercam esse movimento de expansão e apresentar os diferentes pontos de vista que envolvem essa questão. É, finalmente, contribuir com a internacionalização, posicionando-se como porta-voz desse movimento.

O Brasil tinha, até o início dos anos 1990, uma das economias mais fechadas do mundo. Nos últimos anos, no entanto, o país se abriu para a possibilidade de uma atuação internacionalizada na medida em que desenvolveu hábitos econômicos mais saudáveis. O controle da inflação, a estabilidade das regras econômicas e os esforços que a maioria dos governos tem feito para possibilitar que as companhias brasileiras desenvolvam relacionamentos estáveis e longevos com seus parceiros internacionais são fatores que estimulam a internacionalização e inspiraram a idéia do lançamento de uma revista destinada a discuti-la.

Pela quantidade e qualidade dos apoios que a idéia de lançamento da PIB mereceu, estamos certos de ter em mãos um produto mais do que oportuno, necessário. Na impossibilidade de mencionar o nome de todos os que nos ajudaram a transformar a PIB em uma realidade, optamos por retribuir o gesto da melhor maneira possível: editando uma revista de qualidade, que busca apresentar e analisar os fatos com a independência, a responsabilidade e o apuro que devem existir entre as publicações de primeira linha.

OS EDITORES

TOTUM
EXCELÊNCIA EDITORIAL
Clayton Netz
Nely Caixeta
Ricardo Galuppo

PIB
PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

REVISTA BIMESTRAL DE ECONOMIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

EDITORES
Clayton Netz • *clayton@revistapib.com.br*
Nely Caixeta • *nely@revistapib.com.br*
Ricardo Galuppo • *ricardo@revistapib.com.br*

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO
Adriana Setti, *de Barcelona*, Andréa Flores, *de Paris*, Aline Lima, Armando Mendes, Costábile Nicoletta, João Paulo Nucci, Juliana Garçon, Lia Vasconcelos, Juliana Vale, *de Beijing*, Luiz Felipe d'Avila, Marcelo Cabral, Maria Helena Tachinardi, Paulo Moreira Leite, Paulo Sotero, Rebeca de Moraes.

PROJETO GRÁFICO E DESIGN
Maurício Fogaça / Karina Gentile
Página Mestra

CAPA E ILUSTRAÇÕES
Marcelo Calenda

EDIÇÃO DE FOTOGRAFIA
Mônica Maia - *Revelar Brasil*

REVISÃO E PREPARAÇÃO DE TEXTO
Márcia Mello e Mary Ferrarini

TRADUÇÃO E EDIÇÃO EM INGLÊS
Brian Nicholson e John Fitzpatrick

PUBLICIDADE
SÃO PAULO E OUTRAS LOCALIDADES
(55-11) 3097.0849
publicidade@revistapib.com.br
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903 cj 33
Jardim América - 01452-911 - São Paulo - SP

RIO DE JANEIRO
Paulo Avril • *pavril@terra.com.br*
(55-21) 2557.8580
Rua Silveira Martins 156/704 - Flamengo - 22221-000 - Rio de Janeiro - RJ

IMPRESSÃO:
PROL Editora Gráfica
Av. Papaiz, 581 - CEP 09931-610 - Diadema - SP

OPERAÇÃO EM BANCAS NO BRASIL
Assessoria: Edicase - *www.edicase.com.br*
Distribuição exclusiva: Fernando Chinaglia
Distribuição Dirigida: Postal House
Rua Benta Pereira, 431 – São Paulo – SP
02451-000 – *www.postalhouse.com.br*

APOIO À REDAÇÃO
Eliane Montes e Etiene Colhado

CARTAS PARA A REDAÇÃO
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903 cj. 33 - CEP 05426-100 São Paulo SP
redacao@revistapib.com.br

Artigos assinados não representam, necessariamente, a opinião dos editores. **PIB** reserva-se o direito de editar e resumir as cartas encaminhadas à redação.

JORNALISTA RESPONSÁVEL:
Ricardo Galuppo (MTb 3528-MG)

PIB - Presença Internacional do Brasil é uma publicação da Totum Excelência Editorial - Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 33 - CEP 05426-100 - São Paulo, SP (55-11) 3097.0849. *contato@totumex.com.br*

Tiragem desta edição
Em Português - 18.000 exemplares
Em Inglês - 7.000 exemplares

Segunda Ponte
sobre o Rio Orinoco
Venezuela

Usina Hidrelétrica
de Capanda
Angola

American
Airlines Arena
EUA

Barragem
de Alqueva
Portugal

© CONOSENTI

EXPORTAR TECNOLOGIA É IMPORTAR DESENVOLVIMENTO

A exportação de serviços de engenharia traz divisas para o país, promove exportações de pequenas e médias empresas, reduz a vulnerabilidade externa nacional e, assim, colabora para o desenvolvimento brasileiro.

A atuação global da Construtora Norberto Odebrecht gera mais que benefícios para os países em que atua, traz desenvolvimento para o Brasil. Operando há mais de 25 anos nos quatro continentes, a maior empresa de engenharia e construção da América Latina já acumula mais de 700 obras no exterior. São contratos que geram exportações de bens e serviços nacionais intensivos em tecnologia e, assim, contribuem para o crescimento econômico brasileiro.

Servindo ao desenvolvimento há mais de 60 anos

www.odebrecht.com

ODEBRECHT

O índice Dow Jones se curva diante de Gisele

GISELE BÜNDCHEN, a modelo mais bem paga do mundo, é mesmo uma senhora vendedora. Dona de uma fortuna avaliada em US$ 33 milhões, conforme o levantamento feito este ano pela revista americana *Forbes*, a brasileira tem uma imagem que causa impacto – sempre positivo, claro – até mesmo sobre o valor das companhias que a contratam para estrelar seus comerciais. De acordo com o "Gisele Bündchen Stock Index", uma espécie de indicador criado pelo economista americano Fred Fuld e publicado na internet no Stockerblog, seu blog (http://stockerblog.blogspot.com) empresas que utilizam a imagem de Gisele em seus anúncios tiveram o valor de suas ações elevado em 15% entre o início de maio e o início de agosto. No mesmo período avaliado, o índice Dow Jones, que mede o desempenho da Bolsa de Nova York, teve uma alta de 8,2%.

Gisele Bündchen: 15% de valorização em três meses

WILTON JUNIOR / AE

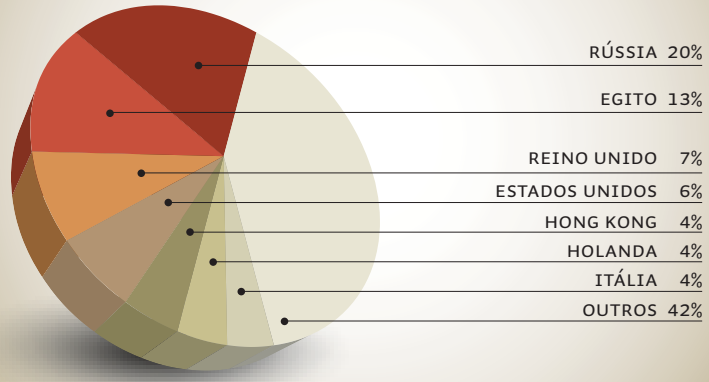
> Tudo o que aproxima o Brasil do mundo ajuda-o a melhorar como Nação
>
> EMBAIXADOR RUBENS RICUPERO, EM WASHINGTON, EM 7 DE SETEMBRO DE 1993.

Acarajé, cachaça e tapioca

COMO TRADUZIR palavras como acarajé, cachaça ou tapioca para o leitor estrangeiro, que não tem as referências culturais brasileiras? Nem os próprios tradutores profissionais chegaram a um consenso, descobriu a pesquisadora Ana Teresa Perez Costa, da Universidade de Brasília. Ela estudou como costumam ser traduzidas, em textos de divulgação do país, 34 palavras nacionais. Além de acarajé, tapioca e cachaça, entraram na pesquisa angu, sambódromo, jenipapo, dendê, farofa, tutu, frevo e quitute. Ana teresa descobriu que a tradução de uma mesma palavra pode variar significativamente entre as diversas fontes. E concluiu que os despistes na tradução de elementos próprios da cultura brasileira podem desinformar os públicos a que são dirigidas essas publicações – em princípio, pessoas interessadas em fazer turismo ou negócios no Brasil.

QUEM COMPRA NOSSO CHURRASCO

Os países que mais importam carne bovina brasileira



FONTE: ABIEC

Sai churrascaria, entra escritório

UM DOS MARCOS do esforço brasileiro de divulgar sua carne no mercado mais voraz do mundo, a China, a churrascaria que a Sadia mantinha em Beijing, fechou as portas no mês de agosto. Na região onde funcionava passará uma avenida – uma das obras que serão tocadas antes dos Jogos Olímpicos de 2008. A Sadia, agora, abrirá um escritório em Xangai para cuidar de seus interesses.

OS FOCOS de febre aftosa descobertos em agosto em algumas fazendas do Reino Unido podem render benefícios para os exportadores brasileiros de carne. É pouco provável que a doença provoque um aumento significativo nas vendas para a Europa. A vantagem pode vir na mesa de negociações. A Inglaterra, ao lado da Irlanda, é, em toda a Europa, o país que faz a oposição mais cerrada à importação de carne brasileira. E a justificativa é o aparecimento esporádico de focos da doença no Brasil. "A força do argumento vai diminuir daqui por diante", diz José Vicente Ferraz, da consultoria FNP, especializada no mercado agropecuário. *(Veja mais sobre a carne brasileira na página 33.)*

Acarajé: sem tradução

AG.LIBERTO LIMA/AE

Caminhos diferentes

UMA COMPARAÇÃO interessante da trajetória de internacionalização das empresas brasileiras com a experiência da China e dos Tigres Asiáticos pode ser encontrada nas páginas do livro *Internacionalização e os Países Emergentes*, organizado pelos professores Maria Teresa Fleury e Afonso Fleury, da Universidade de São Paulo. A obra, de 318 páginas, analisa a experiência feita pelos países orientais, que não tinham importância para a economia mundial há algumas décadas, para se firmar como uma força poderosa no mercado mundial. E destaca passos reveladores, como a evolução da província chinesa de Guangdong – uma região atrasada até 20 anos atrás que se transformou na mais próspera do país com o estímulo das grandes empresas que se instalaram por lá nos últimos anos. Também é comentada a presença de indústrias brasileiras no mercado chinês. O lançamento, da Editora Atlas, custa R$ 60.

PARISCÓPIO

POR ANDRÉA FLORES, DE PARIS

DIVULGAÇÃO

Salão do Brasil: quase o dobro de visitantes em relação a 2005

Propriedade intelectual :: A segunda edição do Salão do Brasil, marcada para o mês de setembro, em Paris, terá quase o dobro do tamanho do evento anterior – realizado em 2005, durante o Ano do Brasil na França. Da primeira vez, 40 empresas e entidades brasileiras ocuparam stands na feira. Agora, são esperados pelo menos 70 expositores de produtos e serviços que vão dos cosméticos aos alimentos, da indústria pesada ao turismo. Um dos temas em debate no Salão marca uma mudança de postura do Brasil em relação a uma questão que já depôs contra sua imagem internacional: o respeito à propriedade intelectual. O programa do evento prevê, inclusive, a assinatura de um acordo com a intenção de unificar as leis de uso de marcas entre Brasil e França.

Acessórios :: Apenas três empresas gaúchas, pouco conhecidas pela maioria dos brasileiros, estarão presentes na 24ª edição do Mod'Amont, uma feira de acessórios para moda e design que ocorre duas vezes por ano – nos meses de fevereiro e setembro – em Paris. A Metalsinos, de Araricá, a Sander, de São Leopoldo, e a Vive Bella, de Caxias do Sul, que produzem fivelas, botões e outros acessórios, estarão entre os 282 expositores do evento. Participar da Mod'Amont significa expor para o que existe de mais importante na indústria mundial da moda. Dos 19 mil visitantes esperados na feira, 13 mil são de outros países europeus, da América Latina, dos Estados Unidos e da Ásia. Empresas como Adidas, Jean-Paul Gaultier, Kenzo, Moët et Chandon, Nike, Yves Saint Laurent e Paco Rabanne costumam fechar negócios no evento.

Produtos inovadores :: O Salão Internacional de Alimentação (Sial) lançará no mês de novembro, em Paris, a mostra INNOV&VOUS – dedicada a produtos inovadores e a criações inéditas da indústria alimentícia. A mostra foi inspirada no prêmio "Sial de Ouro", atribuído a produtos inovadores de sucesso comprovado no país de origem, realizado durante o Salão Internacional de Alimentação. Na versão de 2006, a brasileira Sadia ganhou o prêmio de empresa inovadora com três produtos apresentados na feira: o lanche para microondas Hot Pocket, os nuggets de frango com gosto de salsicha e pratos prontos à base de soja.

O bumerangue da Vale

STOCHXPERT

A VALE DO RIO DOCE cresce na Austrália. Por US$ 90 milhões, a mineradora elevou para 51% sua participação em um projeto de produção de coque siderúrgico mantido em parceria com duas companhias do país. No ano passado, a Vale comprou a divisão australiana da American Metals and Coal Industries (AMCI) por cerca de US$ 740 milhões. É esperado para os próximos meses um aumento de 10% no preço do coque – matéria-prima na fabricação de aço.

Última herança

A EMBRAER acaba de mexer em uma das últimas heranças do passado estatal que sobreviveram à privatização da companhia, em 1994. A logomarca que identificava os aviões fabricados pela empresa desde a fundação, em 1969, acaba de ser alterada. A mudança é discreta. A palavra Embraer ganha mais destaque ao lado da imagem do pássaro estilizado, criado pelo espanhol José Maria Ramis Melquizo a pedido do fundador da companhia, Ozires Silva. Conforme explicou o presidente da Embraer, Frederico Fleury Curado, a nova marca preserva a identidade e dá mais destaque à imagem da empresa.

A logomarca antiga e a nova: mais destaque para a marca Embraer

Abengoa na terra da cana

O GRUPO ESPANHOL Abengoa – maior produtor europeu de álcool – comprou a brasileira Dedini Agro por € 497 milhões. Anunciado na primeira semana de agosto, é o primeiro investimento da empresa no Brasil. O negócio incluiu a compra de duas usinas de açúcar situadas no interior de São Paulo, mais as dívidas da empresa brasileira, de pouco mais de € 290 milhões. A operação tornou a Abengoa a única empresa mundial do setor com unidades nos três grandes mercados de etanol: Estados Unidos, Brasil e Europa. Embora tenha a mesma origem, a Dedini Agro não tem relação com a Dedini Indústrias de Base, que produz equipamentos para usinas de álcool. *(Veja mais sobre o etanol na página 54.)*

STEFERSON FARIA / DIVULGAÇÃO

Petrobras: 66% a mais em investimento

Poço de dinheiro

A PETROBRAS anunciou, em meados de agosto, a ampliação de seu programa de investimentos para os próximos quatro anos. A previsão anterior da estatal era de um investimento de US$ 52,4 bilhões até 2011. O estimado, agora, é de US$ 87,1 bilhões – um crescimento superior a 66%. Os investimentos na área internacional, com prioridade para os trabalhos de exploração na América Latina, no Golfo do México e no Leste do continente africano, foram orçados em US$ 12,1 bilhões. O valor é 82% superior ao que estava previsto inicialmente.

LEW'LARA

Use para cuidar da sua pele.

Reutilize para cuidar do seu planeta.

USE REFIL

refil

A embalagem do refil usa menos matéria-prima para ser feita. Por isso, produz menos lixo. Por isso, custa menos. É bom para você. É bom para o planeta.
www.natura.net

natura
bem estar bem

ISTOCKPHOTO

Pneu careca ainda dá assunto

O BRASIL ganhou, mas ainda não levou. A União Européia recorrerá contra da decisão da Organização Mundial do Comércio (OMC) que deu razão ao país no veto à importação de pneus usados. O país alega que as carcaças de pneus velhos são uma ameaça à saúde pública e ao meio ambiente. Nem a Justiça brasileira se decidiu sobre a questão: várias liminares em vigor permitem que a sucata continue entrando no país. Eles são usados como matéria-prima para reforma e também colocados para rodar.

O PADRÃO MUNDIAL DE EXCELÊNCIA

A BM&F acaba de certificar suas corretoras com o Selo de Qualificação. O mercado

Corretoras certificadas com foco no mercado agropecuário.

Corretoras certificadas com foco em custódia de posições.

Corretoras certificadas com foco no trading profissional.

DPZ

BM&F AGORA É O PADRÃO DE MERCADO.

brasileiro ficou feliz, o internacional, muito satisfeito e as corretoras, nem se fala.

Corretoras certificadas com foco no mercado corporativo.

Corretoras certificadas com foco nas transações via internet.

É com grande entusiasmo que a BM&F certifica suas corretoras com os Selos de Qualificação. Isso significa que cada uma delas opera com padrão mundial de excelência na prestação de serviços dentro da sua categoria. Esta é uma ótima notícia para quem se certificou, mas é melhor ainda para o mercado brasileiro. Selos de Qualificação BM&F. É o Brasil operando com padrão mundial de excelência.

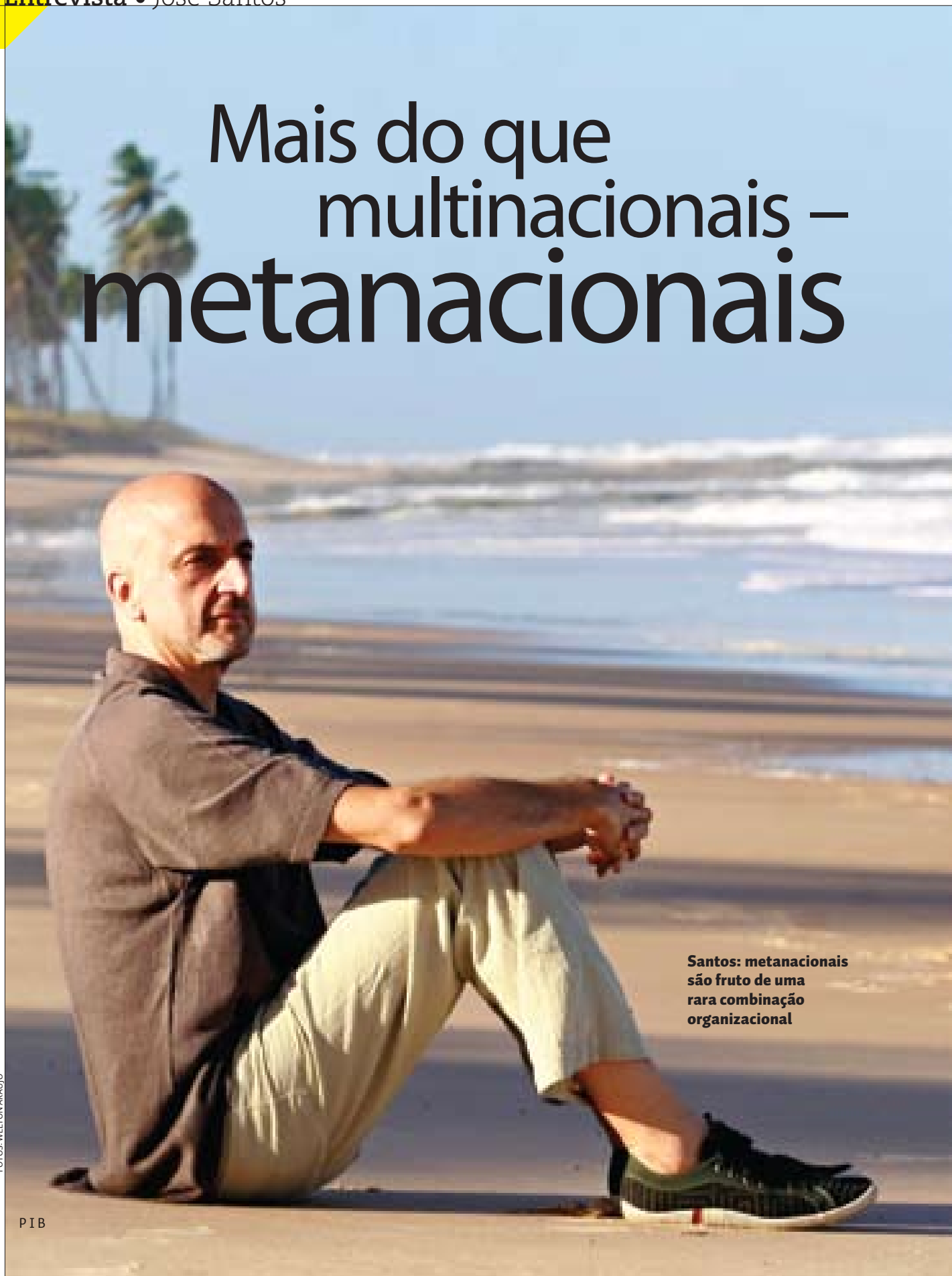
www.bmf.com.br

Bolsa de Mercadorias & Futuros

ABERTA PARA O MUNDO

Derivativos são ativos de renda variável, ou seja, não oferecem ao investidor rentabilidade garantida, previamente conhecida. Por não oferecer garantia de retorno, devem ser considerados investimentos de risco.

Mais do que multinacionais – metanacionais



Santos: metanacionais são fruto de uma rara combinação organizacional

FOTOS: WELTON ARAÚJO

Excelência na gestão, capacidade organizativa, acesso a tecnologia e poder de multiplicar inovações pelo mundo – eis, segundo o professor José Santos, do Insead, as qualidades das empresas do futuro

NELY CAIXETA

Nascido no Porto, o professor José Santos, do Insead, dedicou um bom pedaço de seus 56 anos a dirigir empresas multinacionais. Há pouco mais de dez anos, deixou a direção da italiana Segafredo, líder em café espresso no mundo, para tentar entender de maneira mais sistematizada as dificuldades que as distâncias impõem à gestão de empresas com operações espalhadas pelo mundo. O endereço escolhido para levar o projeto adiante foi o Insead, em Fontainebleau, 60 quilômetros ao sul de Paris, que disputa com a americana Harvard o título de melhor escola de formação de executivos do mundo. Ao pesquisar o tema, Santos deparou com o fenômeno das empresas metanacionais — companhias cujas vantagens competitivas decorrem de sua capacidade de reunir elementos inovadores espalhados pelo mundo. Autor do livro *Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy**, publicado em 2001 pela Harvard Business School Press em parceria com dois colegas do Insead, Santos está escrevendo uma segunda obra. Para isso, instalou-se numa casa de praia que adquiriu na Bahia. Ali pretende passar três meses por ano. "Gosto do mar daqui", diz Santos. "Aqui tenho a tranqüilidade para ler, meditar e escrever." Eis a entrevista que concedeu à **PIB**:

Qual é a diferença entre empresas multinacionais e metanacionais?
A diferença não está entre ser multinacional ou metanacional. Uma coisa não tem a ver com a outra. Uma empresa é multinacional quando possui operações em vários países, integrando à sua organização pessoas de várias nações. Uma empresa é metanacional quando a gênese da sua vantagem competitiva resulta da combinação de fatores espalhados pelo mundo, uma capacidade organizativa muito rara. Ou seja, o que dá vantagem competitiva à empresa metanacional são suas capacidades de gestão de recursos e mercados dispersos e diversos — seja na inovação de produtos, na visão de negócios, no acesso a tecnologias, nas redes de relacionamento. Numa empresa de origem nacional, ao contrário, o que lhe dá vantagem competitiva são a economia e o quadro institucional e o cultural do país de origem. É melhor distinguir empresas metanacionais de empresas nacionais.

Como assim?
Chamo aqui de empresas "nacionais" aquelas cuja vantagem competitiva teve origem num determinado país. Mesmo tendo expandido suas operações para outros países, mesmo sendo multinacionais, continuam sendo empresas de gênese nacional, em que as tecnologias e os clientes disponíveis no seu mercado doméstico tiveram papel determinante na superioridade do seu desempenho. Quando digo que a General Electric é americana não é porque ela tem sede nos Estados Unidos, mas sim porque a qualidade da empresa é o resultado das qualidades de seu país de origem. Multinacionais como a General Electric, a General Motors e a Siemens têm ou tiveram grandes vantagens competitivas associadas à pesquisa científica e tecnológica, às exigências de um mercado eficiente, à qualidade das empresas concorrentes e aos fatores de produção que encontraram nos seus próprios países. Foram essas vantagens que fizeram com que mais tarde se tornassem líderes mundiais.

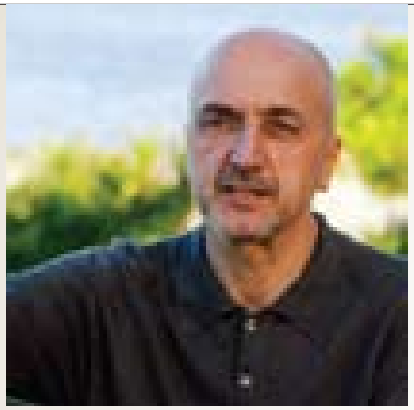
Como é possível identificar essas qualidades organizativas que tornam uma empresa metanacional?
É muito difícil dizer se uma empresa é ou não é metanacional. Para saber, é preciso observar a companhia, compreender a gênese da sua vantagem competitiva e descobrir de onde ela provém. Talvez somente 1% das empresas multinacionais atuais seja metanacional. Para identificá-las, o primeiro passo é descobrir se elas têm ou não têm valia internacional ou mundial. Para isso, é preciso perceber se a empresa possui alguma vantagem competitiva no âmbito internacional. Até que, enfim, se prove que a empresa tem um desempenho superior ao de seus concorrentes mundiais. Não precisa ser a maior, porque não é uma questão de dimensão, mas sim de qualidade de desempenho.

Que empresas são claramente metanacionais?
Só posso dizer daquelas que examinamos quando fizemos a pesquisa que resultou na descoberta do conceito de

**O livro foi traduzido para o português pela editora Monitor, de Lisboa, com o título* O Desafio Metanacional

empresa metanacioanal, bem como nas que estudei de lá para cá Foram empresas como STMicroelectronics, Nokia, Polygram, Logitech ou Acer. Tome-se o exemplo dessa última. O fato de ser de Taiwan foi importante, mas não decisivo. O que levou a Acer a se tornar uma empresa importante no setor dos computadores pessoais, na década de 90, foi sua capacidade de utilizar alguns recursos intangíveis presentes no Vale do Silício, na Califórnia. Pôde, por exemplo, aproximar-se da Intel. Assim, conseguiu lançar, antes mesmo da IBM, um computador com o processador mais rápido de então, o 386, que foi antecessor do Pentium. Além disso, a Acer conseguiu perceber a importância do uso de computadores pessoais nas empresas pequenas e nas economias menos desenvolvidas. Isso, aliado à prioridade que deu ao acesso à tecnologia e à capacidade de desenvolver um produto na Califórnia e produzi-lo em Taiwan, levou-a a desenvolver um modelo de negócio muito diferente, naquela altura, do adotado pela IBM.

Que outros exemplos o senhor identificou em seus estudos?
O caso da Nokia é um exemplo raro de empresa de origem nacional que se transformou em uma companhia metanacional. A Nokia era um conglomerado de empresas, com uma história de mais de 100 anos, praticamente desconhecido até o final dos anos 80 fora da Finlândia e dos países a sua volta. No entanto, quando comparamos o desempenho da Nokia, no final dos anos 90, com a divisão de telefonia celular da Motorola, vemos que a vantagem competitiva que a levou a ser primeira no mundo não tem propriamente a ver com a Finlândia. Tem a ver com sua gestão inovadora, que conseguiu combinar e multiplicar tecnologias e mercados espalhados pelo mundo. Foi assim que superou a Motorola. O foco da empresa americana concentrava-se nos clientes e nas tecnologias disponíveis nos Estados Unidos, que eram diferentes daquelas disponíveis na Europa. Ou seja, a Motorola ficou presa à sua geografia de origem, ao contrário da Nokia, que não se restringiu à sua gênese finlandesa.



Para atender um mercado exigente, a AmBev se tornou uma empresa singular. Ela é tudo, menos brasileira

O caso da Logitech, também descrito no seu livro, é igualmente exemplar.
Formalmente, ela é uma empresa suíça. Mas sua gênese reside na união de três jovens empreendedores — dois italianos e um suíço — que tiveram a idéia de lançar um mouse reunindo competências dispersas pelo mundo: tecnologia de precisão que vinha da Suíça, necessidade de mercado inicial nos Estados Unidos, produção na Irlanda e em Taiwan. A Logitech nasceu metanacional. Desde o início de suas operações, mantém a sede comercial num país, escritórios de desenvolvimento em outros dois e fábricas num terceiro e num quarto país. Acredito que haverá cada vez mais empresas assim.

O que o leva a crer nisso?
Há 30, 40 anos, a General Motors era a líder mundial do setor de automóveis, mas hoje está na rua da amargura. Os líderes são empresas como Toyota, Honda e Nissan. Isso porque, nos últimos 20 anos, o Japão apresentou as condições ideais para esse setor industrial. Lembre-se do livro *Vantagem Competitiva das Nações* que Michael Porter publicou na Universidade Harvard. Veja: é das nações e não das empresas. Os Estados Unidos foram perdendo competitividade no setor automobilístico, mas a General Motors se manteve presa à sua origem. Ainda que há muito tempo a GM tenha operações em várias partes do mundo, nada do que se passa na GM do Brasil, na Europa ou no Japão esteve na gênese de sua vantagem competitiva. Uma falha que será cada vez mais grave. Tudo indica que os fatores de vantagem competitiva estarão cada vez mais dispersos, e não concentrados em só um país, por maior que seja.

Evolução constante. O jeito Votorantim de crescer pelo mundo.

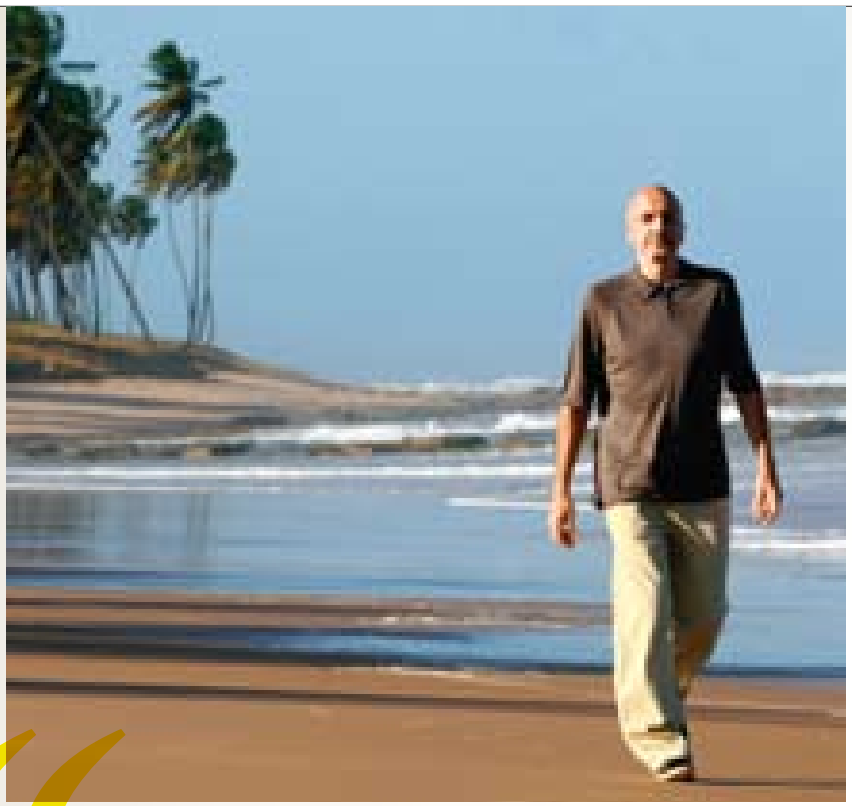
Votorantim. Um grupo brasileiro que, além de estar entre os maiores conglomerados empresariais privados da América Latina, evolui com sustentabilidade pelo mundo.

- **Presença internacional:** Alemanha, Austrália, Bélgica, Bolívia, Brasil, Canadá, China, Cingapura, Colômbia, Estados Unidos, Inglaterra, Peru e Suíça.
- Mais de **50 mil** funcionários diretos.
- Faturamento líquido em 2006: **US$ 13,3 bilhões.**
- Uma **história de 90 anos** de trabalho e realizações.
- Um dos maiores exportadores do Brasil: **US$ 2,1 bilhões em 2006.**

Votorantim

www.votorantim.com.br

CIMENTOS • METAIS • CELULOSE E PAPEL • ENERGIA • AGROINDÚSTRIA • QUÍMICA • FINANÇAS • NOVOS NEGÓCIOS



As empresas metanacionais estão mais propensas a surgir em que setores de atividade?
Quanto mais importantes forem os recursos intangíveis, mais intensivos em conhecimento, mais provavelmente surgirão empresas metanacionais. Por quê? O conhecimento está disperso no mundo globalizado. Nos anos 90 e no início deste século, especialistas da indústria de telefonia celular detectaram que os mercados com os clientes mais inovadores eram o Japão e a Coréia do Sul. Portanto, não deve ser uma surpresa que a coreana Samsung tenha se convertido numa empresa importante em telefonia celular. Muitas vezes, o que confere vantagem a uma empresa não são a tecnologia e a produção.

O que mais deve ser levado em conta?
Mais vezes do que nós pensamos, vantagens competitivas derivam da qualidade do seu cliente como consumidor. Costumo dizer que uma das grandes desvantagens das empresas dos chamados mercados emergentes, como o Brasil, decorre não da escassez de tecnologia, mas sim da baixa qualidade dos seus mercados. O problema é que, nesses países, os clientes em geral não são muito exigentes nem estão expostos à inovação.

Como o senhor vê os consumidores brasileiros?
Os brasileiros são, em geral, pouco exigentes em relação ao que consomem. No entanto, são muito conhecedores e exigentes como clientes de telefonia celular. Basta ver a oferta de aparelhos e operadoras no país. Os brasileiros também são consumidores exigentes quando vêem televisão. Não tenho dúvida nenhuma de que a TV Globo é uma empresa com valia mundial — mesmo que não seja tão presente assim fora do Brasil.

> **Ao combinar e multiplicar tecnologias pelo mundo, a Nokia se tornou uma empresa metanacional**

Alguma empresa brasileira se encaixa no conceito de metanacional?
Estudei a AmBev e a Embraer. A AmBev foi o primeiro caso que encontrei de uma empresa que se transformou em metanacional mesmo quando só estava fabricando no Brasil. Ela é, então, uma empresa doméstica metanacional.

Quais são os elementos que levaram o senhor a essa conclusão?
A tecnologia de gestão, as inovações e a forte pressão por resultados que marcaram a transformação da AmBev foram buscadas nos Estados Unidos e no Japão. Por isso, a AmBev não é "brasileira". Os sócios da empresa transpuseram para o setor industrial o que tinham aprendido no setor financeiro americano. Para atender um mercado exigente, construíram uma empresa que é absolutamente singular. A cultura da AmBev é tudo, menos brasileira. O Brasil nem relevância tinha no mundo da cerveja. No entanto, a AmBev tornou-se uma das empresas líderes do setor, com vantagens competitivas globais que redundaram na fusão com a Interbrew tempos depois.

E o caso da Embraer?
A Embraer é uma empresa que quando concebe um avião não pensa no mercado brasileiro, mas em seus clientes nos Estados Unidos e no mundo. Boa parte da tecnologia que usa não é brasileira e sim de seus fornecedores, que estão nos Estados Unidos, na Europa, no Japão. No entanto, Embraer soube desenvolver um modelo organizativo e um modelo de negócios de partilha que lhe permitem atuar como integradora no desenvolvimento de um novo avião com tecnologias fornecidas por seus parceiros no exterior. Nesse sentido, a Embraer não é uma empresa de gênese brasileira, mas uma empresa metanacional criada no Brasil. ∎

Agora são dois vôos diários para Frankfurt.

Um partindo de São Paulo e outro do Rio de Janeiro. Para nós da VARIG, isso é motivo de alegria e orgulho. Nos próximos meses você vai ver a VARIG realizando mais vôos internacionais e trabalhando cada vez mais para deixar você satisfeito.

Consulte seu agente de viagem.
Passe em uma loja VARIG ou ligue 4003-7000*
ou 0 xx 11 4003-7000**.

VARIG

www.varig.com.br

10 passos necessários para as empresas que desejam ganhar o mundo

Muitas companhias brasileiras, nos últimos anos, perderam "o pudor de acreditar em si mesmas" e se lançaram em busca de novos mercados no exterior. O caminho percorrido por elas pode servir de lição para outras que desejam tomar o mesmo rumo

RICARDO GALUPPO, com Juliana Garçon, João Paulo Nucci e Lia Vasconcelos

Entre as dezenas de empresas brasileiras que ganharam o mundo nos últimos anos, não se conhece uma única que tenha buscado no esporte mais popular do país a inspiração para sua expansão internacional. Algumas delas se sentem até desconfortáveis quando têm sua imagem associada ao futebol e a outras marcas registradas do Brasil, como o samba, o carnaval e a caipirinha. Acham que isso pode comprometer sua seriedade e que... Bem, sem querer discutir as razões que levam algumas companhias a pensar dessa maneira, é conveniente falar de futebol para reconhecer que um grupo de empresas atravessa um momento semelhante àquele vivido pela seleção brasileira depois da Copa do Mundo de 1958.

Explica-se: até aquele mundial — o primeiro conquistado pela seleção –, o futebol brasileiro tinha, nas palavras de um dos maiores escritores brasileiros e também cronista esportivo, Nelson Rodrigues, "o pudor de acreditar em si mesmo". Pior: até ali, o país padecia de uma síndrome grave — o "complexo de vira-latas". O que vem a ser isso? Com a palavra, mais uma vez, Rodrigues: "Por 'complexo de vira-latas' entendo eu a inferioridade em que o brasileiro se coloca, voluntariamente, face ao resto do mundo".

Pois bem. A seleção levantou a taça, disputada na Suécia, e a autoconfiança emergiu. A vitória seguinte,

ILUSTRAÇÕES: MARCELO CALENDA

no Chile, reforçou essa sensação — e o resto da história é conhecido. O que a epopéia dos craques brasileiros pelos gramados do mundo tem a ver com o atual movimento das companhias? Muito. Houve um tempo — nem tão distante assim — em que as empresas do país também padeciam do "pudor de acreditar em si mesmas". Muitas tremiam diante da hipótese de encontrar concorrentes estrangeiros pela frente. Veio a abertura comercial no início dos anos 1990 e o cenário mudou. Algumas companhias trocaram de mãos, outras fecharam as portas, mas, no geral, a qualidade das empresas brasileiras melhorou muito desde aquele momento.

Mais robustas, sentiram-se confiantes o bastante para se internacionalizar, e isso as tornou ainda mais fortes dentro de casa. "As empresas que sobreviveram à abertura da economia e ao aumento da concorrência internacional projetaram o país para o exterior", diz Maria Tereza Fleury, professora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Diversidade cultural

A história da internacionalização das empresas brasileiras, na verdade, mal começou a ser escrita. Um estudo produzido em 2006 pela Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, avaliou as companhias do país por seu nível de exposição ao mercado internacional. Segundo o levantamento, algumas empresas e alguns grupos nacionais reforçaram sua presença no exterior a ponto de, hoje, estar consolidados como companhias transnacionais brasileiras. Fazem parte da lista Gerdau, Odebrecht, Vale do Rio Doce, Petrobras, Marcopolo, Sabó, Andrade Gutierrez, Weg, Embraer e Tigre — para mencionar apenas os dez primeiros nomes do ranking. De um modo geral, as empresas internacionalizadas sempre são citadas entre as melhores do país.

Ninguém está dizendo que a decisão de abrir um escritório no exterior é suficiente para uma empresa, num estalar de dedos, passar a esbanjar saúde. Nada disso. "É preciso estudar o cenário, conhecer os detalhes e levantar as vantagens e desvantagens de cada mercado", diz o advogado Ordélio Azevedo Sette, um dos mais conceituados especialistas em direito comercial internacional do Brasil. "Um simples deslize pode pôr a perder todo o planejamento e o capital investido."

É verdade. Décio Oddone, gerente executivo internacional para o Cone Sul da Petrobras, reforça as palavras do advogado Sette. "É preciso entender a diversidade cultural e as nuances de comportamento das pessoas em cada região para o relacionamento com clientes, fornecedores e empregados", diz Oddone. Anos atrás, quando trabalhou nas operações da Petrobras em Angola, ele viveu uma experiência interessante, que mostra a importância de estar atento aos detalhes da cultura de cada país. No início das explorações na costa africana,

É PRECISO DESENVOLVER A MENTALIDADE GLOBAL EM TODO O NEGÓCIO

a empresa autorizava o desembarque das plataformas durante o período de plantão de cada funcionário apenas em situações extremas, como a morte de um filho, como fazia no Brasil. Mais tarde, passou a autorizar, também, o desembarque do funcionário que perdesse um sobrinho. Muitos dos trabalhadores africanos vinham de tribos matriarcais, em que o pai não é uma figura dominante, mas os sobrinhos têm uma importância enorme na estrutura familiar. A compreensão dessa realidade contribuiu, e muito, para a redução de greves e conflitos trabalhistas nas operações em Angola.

Independentemente da motivação que leva uma empresa a colocar os pés fora do Brasil, o fato é que o processo de internacionalização traz consigo uma série de efeitos colaterais positivos. "As empresas globalizadas são melhores", afirma o economista José Roberto Mendonça de Barros, da MB Consultores Associados, de São Paulo. "Está provado que elas são mais propensas à inovação, são mais ágeis e carregam menos risco, pois atuam em mais de um mercado." Um outro lado dessa mesma história é que a complexidade da gestão de operações sob diferentes culturas exige a busca de novas competências. "Uma empresa de calçados que resolva produzir no exterior vai precisar reforçar seu corpo executivo", diz Victor Prochnik, professor do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). "A presença da empresa no mercado estrangeiro significa que ela veio para ficar", afirma o pesquisador Álvaro Cyrino, da Fundação Dom Cabral, no estudo *Benefícios, Riscos e Resultados do Processo de Internacionalização das Empresas Brasileiras*, publicado no ano passado.

Até aí, tudo bem. Internacionalizar é um processo extremamente vantajoso. Quando tudo dá certo, a empresa adquire autoconfiança e se põe a correr em campo de tal maneira que, para citar Nelson Rodrigues mais uma vez, é preciso "pelo menos dez para segurar". A questão é: como chegar lá? Como fazer?

Para responder a essas indagações, **PIB** ouviu mais de uma dezena de especialistas, consultores e estudiosos do tema da internacionalização. O resultado é um roteiro de pelo menos dez passos que, uma vez seguidos, multiplicam em muito as chances de implantar com sucesso operações próprias no exterior. Veja quais são esses passos – e conheça alguns exemplos de empresas que têm o que ensinar em cada um deles. Algumas delas já estão totalmente consolidadas no mercado. Outras ainda estão saboreando as primeiras conquistas. Todas merecem respeito.

> **Temos de entender a diversidade cultural e as nuances de comportamento das pessoas em cada região**
>
> Décio Oddone, da Petrobras

1

A internacionalização precisa estar na agenda da alta direção da empresa. O processo exige planejamento, preparação e uma decisão estratégica firme no sentido de implementá-lo.

Em uma aula que ministrou a um grupo de executivos reunidos pela Fundação Dom Cabral, em São Paulo, em setembro do ano passado, o pesquisador John Stopford, professor emérito da London Business School, elogiou a estratégia adotada pela Embraco fabricante de compressores para geladeiras fundada na cidade de Joinville, em Santa Catarina, em 1971 — como um exemplo de eficiência. "É uma empresa reconhecida no mundo pelo que faz, não pela origem brasileira", afirmou. Stopford quis dizer o seguinte: nos lugares onde a Embraco opera, ninguém pergunta se ela é brasileira, chinesa ou italiana. Seus clientes têm a perfeita noção de estar diante de um fornecedor confiável pela qualidade de seus produtos e pela postura empresarial. Isso só aconteceu porque a decisão de se internacionalizar, tomada pela direção da companhia, se alastrou pela empresa de tal forma que, hoje, a Embraco dá a impressão de rezar por esse credo desde tenra idade. A empresa é dona de 22% da produção mundial. Desde 1998, é controlada pela americana Whirpool. Mas todas as pesquisas continuam a apontá-la como brasileira pelo fato de manter no país seu centro de decisões e de desenvolvimento de produtos. Todas as fábricas funcionam conforme o modelo de gestão da matriz brasileira.

A mentalidade internacional da Embraco começou a ser desenhada em 1994. A empresa, àquela altura, já era uma grande exportadora e decidiu comprar uma fábrica de compressores nas imediações de Turim, na Itália. "Sabíamos que uma fábrica na Europa nos daria uma vantagem na hora de atender os clientes locais", diz John Richter, diretor corporativo de operação Brasil-China. A partir daí, a empresa seguiu a marcha no mercado exterior. Em 1998, a Embraco construiu, na Eslováquia, uma fábrica de refrigeradores e freezers para refrigeração industrial. As atenções, então, se voltaram para a Ásia. A Embraco mantém, desde 1995, uma

É PRECISO CRIAR UMA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO EM NICHOS DEFENSÁVEIS

joint venture com o grupo Snowflake, fabricante chinês de eletrodomésticos. Foi a primeira empresa brasileira a por os pés naquele país. O braço chinês tem 1.100 funcionários e capacidade para produzir 4,5 milhões de compressores por ano.

2 **Desenvolver a mentalidade global em toda a empresa.** Isso vale mesmo para os setores e funcionários que atuam exclusivamente no mercado interno.

Quem chega à sede da Embraer, na cidade paulista de São José dos Campos, logo vê que está diante de uma empresa internacional. Na entrada da fábrica sempre estão hasteadas dezenas de bandeiras dos mais diferentes países. Elas indicam a nacionalidade das pessoas que visitam a companhia naquele momento. Não poderia ser diferente. Uma empresa de alta eficiência técnica, de capital intensivo, na qual os projetos levam anos para maturar e as encomendas envolvem poucas unidades (que custam milhões de dólares cada uma), só sobrevive se tiver mentalidade global. "Não se concebe trabalhar esse mercado regionalmente", diz Horácio Forjaz, vice-presidente executivo da Embraer.

É lógico que nem todos esses países contam com profissionais para atender a clientela. Quando é preciso, um executivo sai de São José dos Campos, de Paris ou de Fort Lauderdale, no estado americano da Flórida, para atendê-lo. (A Embraer tem subsidiárias nessas cidades desde os tempos em que era uma empresa estatal.) "O mesmo modelo de avião que opera sob o rigoroso inverno escandinavo deve suportar a alta umidade e a temperatura do sul dos Estados Unidos", diz Forjaz. "E todos na empresa estão preparados para lidar com essa diversidade."

A preocupação com os clientes de outros países está presente na companhia desde a fundação, em 1968. Mas foi a partir de 1994, quando foi privatizada, que a Embraer passou a agir como uma empresa global. Escalou vendedores para correr mundo atrás de compradores, onde quer que eles estivessem. A engenharia, que sempre foi o orgulho da companhia, passou a receber informações sobre detalhes que os clientes desejavam ver incluídos nos aviões. Em 2002, a Embraer inaugurou na China a Harbin Embraer Aircraft Industry (HEAI). É uma joint venture com o governo chinês, na qual a companhia brasileira detém 51% das ações com direito a voto. "Foi a primeira unidade industrial da Embraer fora do país. Já em um mercado absolutamente estratégico."

3 Fazer um esforço de *benchmark* de abrangência mundial, com o objetivo de criar uma estratégia de atuação em nichos defensáveis. Não basta estar entre as melhores do seu país: é preciso mudar de patamar e medir-se em relação às melhores do mundo.

Líder no mercado de retentores para automóveis no Brasil, a Sabó começou a exportar para a Alemanha na década de 1970 – fornecendo para a Opel, divisão européia da General Motors, as mesmas peças que vendia à filial brasileira da montadora americana. Na época, a Sabó estudou a fundo os produtos dos concorrentes e, assim, conseguiu sanar um problema técnico encontrado nas peças que a Opel comprava na própria Europa. Foi dessa maneira que o nome da companhia brasileira começou a ser respeitado no mercado mundial de autopeças. Em 1993 — numa época em que os principais fabricantes brasileiros de autopeças estavam sendo comprados por grupos internacionais –, a Sabó partiu para a consolidação de suas operações internacionais. Adquiriu o controle da Kaco, empresa alemã quase centenária, com três fábricas na Alemanha e uma quarta na Áustria.

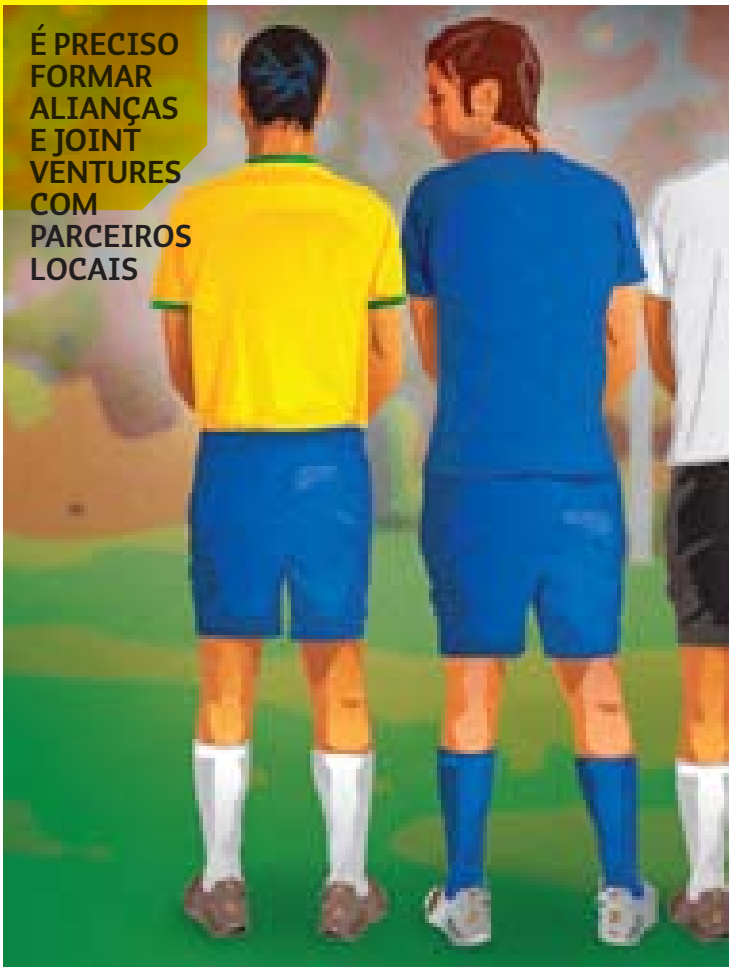
Em sua experiência européia, a Sabó aprendeu a necessidade de sempre manter um olho no gato (os concorrentes), outro na frigideira (os clientes). "O centro de decisão das montadoras é muito concentrado", explica Luiz Gonzalo, diretor-geral da Sabó. Hoje, a empresa tornou-se uma referência em sistemas de vedação e em matéria de inovação. A companhia é dona de 200 patentes de autopeças válidas no mundo inteiro e tem outros 199 projetos em fase de desenvolvimento. "É importante acompanhar o trabalho de perto para entender a necessidade específica do projeto", diz Gonzalo. A decisão de não ceder espaço para os concorrentes no mercado europeu levou a empresa a construir, em 1996, uma nova fábrica nas imediações da unidade que a Audi mantém na Hungria. Em janeiro deste ano, resolveu iniciar a construção de uma unidade no estado americano da Carolina do Norte.

4 Escolher minuciosamente onde investir. Em alguns casos, a melhor alternativa é iniciar a internacionalização pela América Latina — pois a proximidade geográfica e cultural oferece vantagens.

A catarinense Tigre, conhecida pelos tubos e conexões de PVC que fabrica, já era uma das líderes do mercado brasileiro de materiais para construção quando, em 1995, o então diretor industrial Amaury Olsen foi conduzido à presidência da empresa. Olsen, hoje com 37 anos de casa, assumiu o comando num momento delicado. A empresa precisava crescer e a construção civil brasileira marcava passo. Como resolver a questão? "Com novos produtos e novos mercados", diz ele.

Na presidência, Olsen comandou a elaboração de um plano de ação que resultou no vigoroso movimento de expansão iniciado em 1997. Naquele ano, a empresa comprou a Fanaplas, uma fabricante chilena de tubos de PVC. Durante dois anos, a Tigre desvendou o mercado local e concluiu que precisava de mais musculatura para ganhar escala. Assim, a direção entendeu que era a hora de arrematar mais três chilenas do setor. Com isso, ficou dona de 41% do mercado local.

Na mesma época, a Tigre estendia as garras em direção a um vizinho mais próximo. Em 1998, inaugurou uma fábrica na cidade de Pilar, na Argentina. No ano seguinte, comprou outra companhia do setor, a Santorelli, e chegou a 27% do mercado. Na Bolívia, em 2000, a Tigre

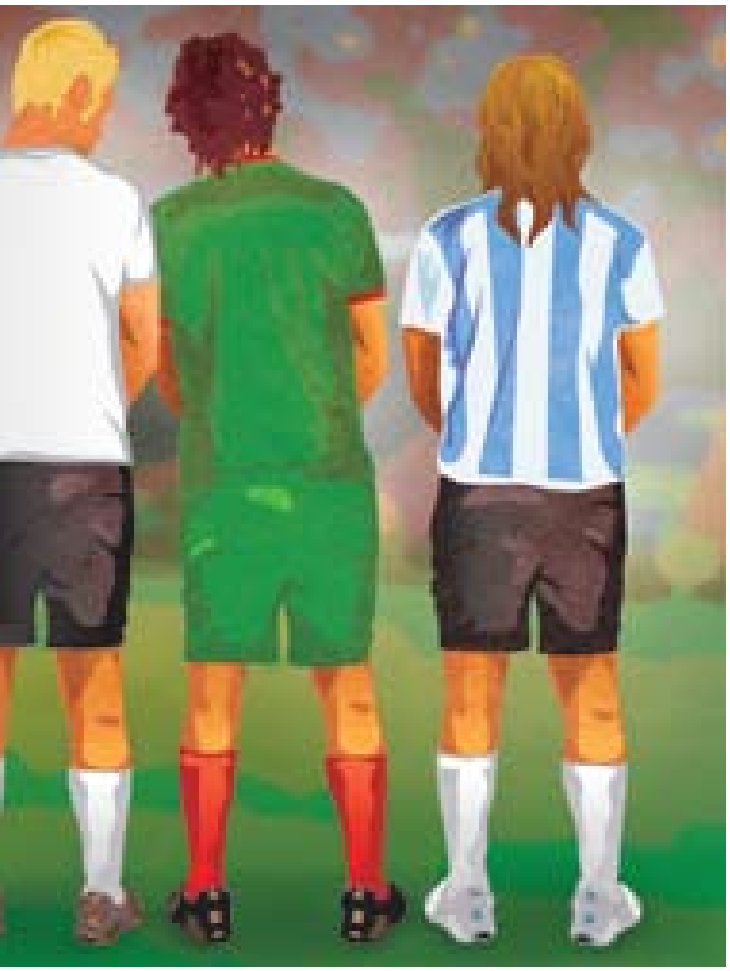


É PRECISO FORMAR ALIANÇAS E JOINT VENTURES COM PARCEIROS LOCAIS

arrematou a então líder Plasmar, que representa 70% do mercado local. A escolha de países latino-americanos foi deliberada. "São mais parecidos conosco na cultura, no jeito e na forma de fazer negócios. É a história de pensar global e agir local", acredita o presidente. A companhia está inaugurando uma planta no Equador e outra nos Estados Unidos. "No mercado americano estão todos os grandes competidores", diz Olsen. "É um mercado muito competitivo. Vamos tomar sopa pela borda."

5 Formar alianças e joint ventures com parceiros locais. Isso permite reduzir os custos inerentes ao aprendizado de operar em países com hábitos, preferências, leis e práticas de negócios próprios.

O Brasil vivia, cerca de 30 anos atrás, a fase final do momento de pujança conhecido como "milagre econômico", o ciclo de desenvolvimento produzido pelo governo militar. As principais construtoras do país buscavam obras no exterior. Muitas tentaram a sorte. Nenhuma teve o sucesso da baiana Norberto Odebrecht. "A construção civil ia bem no país. Mas, já naquele momento, a companhia entendeu a necessidade de buscar clientes no exterior para alcançar o crescimento que desejava", conta Fernando Reis, um dos diretores da área internacional da Odebrecht. A empresa começou, então, a prospectar clientes em outros países — e não parou mais. Sua conquista mais recente foi um contrato de US$ 5 bilhões para a ampliação do Canal do Panamá como líder de um consórcio internacional. Hoje a Odebrecht trabalha em 20 países e em todos os lugares onde está presente tem o mesmo propósito: ser uma construtora e uma investidora em infra-estrutura.



"Está provado que as empresas internacionalizadas são mais ágeis e carregam menos risco, pois atuam em mais de um mercado

José Roberto Mendonça de Barros

O outro lado dessa história é o seguinte: a abrangência internacional da Odebrecht exige que a empresa se relacione com duas dezenas de legislações e com a mesma quantidade de culturas. Nos Estados Unidos, trabalha na reconstrução dos diques de Nova Orleans, danificados pelas enchentes durante a passagem do furacão Katrina, em 2005. Na Venezuela, constrói uma hidrelétrica e duas linhas do metrô da capital Caracas. No Iraque, participa dos trabalhos de reconstrução da cidade de Bagdá. Em todos os lugares em que atua, a Odebrecht dá prioridade a fornecedores brasileiros de insumos e de equipamentos, como guindastes e escavadeiras. "A exportação de serviços é diferente da exportação de bens. É preciso estar no local, viver a situação", diz Reis. Para se orientar em meio a um emaranhado como esse, a Odebrecht optou por formalizar alianças e joint ventures com empresas locais. Em Nova Orleans, por exemplo, ela está associada à Johnson Brothers, uma construtora local.

6 Rapidez em adquirir novas competências e habilidades. A fabricante de carrocerias de ônibus Marcopolo, fundada em 1949 em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, entrou para o mercado internacional passo a passo. Mas, para cada avanço que fez, cuidou de aprender tudo o que podia sobre os novos mercados que conquistava. Exportadora de peças desde os anos 1960, a empresa reforçou sua po-

sição no exterior ainda nos anos 1980, quando abriu uma fábrica em Portugal, e mais ainda a partir de 1994, ao firmar uma joint venture com uma empresa mexicana. Passou a produzir carrocerias para abastecer o mercado americano.

Para atender os novos mercados com a rapidez que desejava, a Marcopolo tomou uma decisão: aprender as melhores técnicas de produção com os melhores produtores do mundo. Aprender, por sinal, é um hábito antigo na Marcopolo. Já nos anos 1980, quando a indústria do mundo inteiro se espantava com a eficiência dos métodos japoneses de trabalho, a empresa despachava seus diretores ao país oriental para conhecer os novos sistemas que seriam incorporados à sua linha de produção. Foi apenas o começo. Para operar nos Estados Unidos, a empresa precisou submeter-se às exigências do Departamento de Transportes americano, apontadas como as mais rogorosas do mundo. A Marcopolo então se deu conta das vantagens de aplicar a maioria delas aos ônibus que produzia para outros mercados. A empresa aprendeu com o mundo, mas soube guardar seus conhecimentos. "A Marcopolo concentrava todo o processo de inovação no Brasil, onde contava com um time de mais de 500 funcionários na área de engenharia", diz a professora Ângela da Rocha, da UFRJ, que estudou a fundo a história da empresa.

Como toda grande empresa do planeta, também a Marcopolo trabalha com os olhos voltados para o oriente. Para conhecer o mercado, instalou um escritório comercial na China. Estreitar o relacionamento com os consumidores, entender o sistema de fornecimento local e entender o ambiente político do país, tudo isso está entre as metas do escritório. Pela história da empresa, ela não terá dificuldades em aprender.

É PRECISO CRIAR UMA MARCA GLOBAL

7 Construir padrões de atuação, modelo de gestão e tecnologia de classe mundial em casa antes de ir para o exterior. O Gerdau, maior grupo siderúrgico do país, já tinha uma vasta experiência no Brasil quando, em 1980, iniciou de forma tímida seu processo de internacionalização. A empresa comprou naquele ano uma pequena usina no Uruguai. Fortíssima no setor de produtos acabados de aço, a Gerdau já era conhecida pela excelência dos produtos que fabricava. O grupo gaúcho soube transformar em vantagens uma das principais desvantagens de trabalhar no Brasil. Contou muito para o modelo de gestão implantado na companhia o aprendizado durante os anos em que esteve submetida, como todas as empresas do país, a uma realidade econômica adversa: inflação descontrolada, taxas de juros elevadas e um dos sistemas tributários mais complexos do mundo. O conhecimento de gestão da empresa, aplicado em todas as suas unidades no mundo, está consolidado em um documento conhecido internamente pela sigla em inglês GBS (Gerdau Business System). Pelo visto, o aprendizado foi consistente. Hoje, a empresa tem lugar assegurado entre as 15 maiores siderúrgicas do mundo. A maioria de suas usinas está localizada fora do país. Apenas este ano, adquiriu a Sidertul, no México, a Inca, na República Dominicana, a Sizuka, na Venezuela, e a SJK, na Índia. Nos Estados Unidos, expandiu sua presença pela aquisição da Chaparral Steel.

8 Abertura para novas idéias e para corrigir os erros. Nos anos 1990, a Companhia Vale do Rio Doce ainda era uma mineradora estatal quando resolveu intensificar a diversificação de suas atividades — iniciada alguns anos antes com a produção de alumínio e outros negócios. Adquiriu participações expressivas em grandes siderúrgicas postas à venda pelo governo, como a Usiminas e a CSN. As empresas estavam sendo transferidas para a iniciativa privada, mas a Vale decidiu assim mesmo investir dinheiro nessas operações. Em 1997, quando a própria Vale foi levada a leilão, o consórcio liderado por uma dessas empresas, a CSN, venceu o leilão e assumiu o controle da mineradora. Aquilo criou uma situação confusa: a Vale era uma das donas de seu controlador. Muita gente com quem a empresa se relacionava queria saber o que, afinal de contas, era a companhia — uma mineradora ou uma siderúrgica?

Em 2001, apenas quatro anos depois da privatização, em um processo liderado pessoalmente pelo atual presidente da Vale, Roger Agnelli (que, na época, defendia os interesses da Bradespar, o principal sócio da CSN na mineradora), houve o descruzamento das ações. A CSN seguiu seu caminho como produtora de aço e a Vale... "Naquele momento foi feita uma decisão estratégica entre os sócios", disse Guilherme Stoliar, diretor executivo de planejamento da companhia, numa palestra recente, no Rio de Janeiro. Para as pessoas que não sabiam o que a empresa era, afinal, a Vale fez uma campanha internacional para atração de novos acionistas que não poderia ser mais clara em sua apresentação: *"We are a global mining company"*. Não poderia haver mais dúvidas. A empresa fizera a opção clara por ser uma das mineradoras globais diversificadas. A compra de quase 76% do capital da Inco, uma mineradora canadense de níquel, transformou a Vale na segunda maior mineradora do mundo, atrás apenas da anglo-australiana BHP Billiton.

> **Estudar o cenário e conhecer os detalhes de cada mercado é fundamental**
>
> Ordélio Sette, advogado

9 Desenvolver talentos globais e se preocupar com a formação do pessoal antes de assumir operações fora do país. Esse certamente é um dos passos mais importantes, que deve ser tratado com zelo. Quando a Tigre se preparava para desembarcar em outros mercados, abriu para seus próprios quadros um processo de seleção para os postos internacionais. Dos 4.350 candidatos que se apresentaram, 19 passaram pela bateria de testes que avaliaram, mais do que o domínio de outros idiomas, a competência técnica e administrativa exigida de um profissional para assumir uma posição como essa. "Nossa filosofia é investir na prata da casa", diz o presidente Olsen. Segundo ele, a empresa costuma manter brasileiros no comando das subsidiárias internacionais.

Situação semelhante acontece, também, entre as grandes. A construtora Odebrecht, que tem um batalhão de quase mil brasileiros espalhados pelo mundo, considera a formação do pessoal um de seus maiores desafios. "Quando um profissional muda de ambiente de trabalho dentro do próprio país, ele tem de mudar o software", diz o diretor Fernando Reis. "Quando muda de país, tem de mudar o sistema operacional."

10 Criar uma marca global. Esse talvez seja um dos pontos em que as empresas brasileiras estão menos avançadas no processo de internacionalização. Os cosméticos Natura, as sandálias Havaianas, a cachaça Sagatiba e mais algumas outras empresas são alguns dos exemplos raros de companhias que colocaram os pés no exterior com sua própria marca. No caso da Natura *(veja mais sobre a empresa no quadro da página 82)*, a decisão de tornar-se conhecida no exterior foi traçada em 1999, quando estruturou uma estratégia de internacionalização com a criação da divisão América do Sul e com o início das operações na Argentina. "Levamos para Buenos Aires um de nossos melhores executivos e fizemos um alto investimento em recrutamento, marketing, consultorias e comunicação", afirma Rodolfo Gutilla, diretor de assuntos corporativos e de relações governamentais da Natura. O carro-chefe da empresa em sua expansão internacional é a linha Ekos, com 80 itens — entre óleos, espumas, géis e cremes. A linha vale-se da imagem do Brasil, conjugando cores, fragrâncias e texturas. Seu diferencial está no uso sustentável das riquezas da biodiversidade brasileira e na aplicação do conhecimento das populações que habitam as florestas há séculos. Ou seja, a empresa está descobrindo que, para vender o Brasil no exterior, nada melhor que a imagem do próprio país. ▮

Em busca do Eldorado chinês

Ao se associar à Prime Success, a Arezzo entrou com o pé direito na China. Mas precisará de habilidade num país com problemas crônicos, com burocracia, legislação, mão-de-obra e fornecedores **JULIANA VALE, DE BEIJING**

Alguns empresários brasileiros estão descobrindo que a China, tida por quase todos como um dragão disposto a soprar fogo no mundo, pode ser uma ótima aliada. Afinal, quem consegue competir com um país onde o custo da mão-de-obra é a metade do que se paga nas fábricas brasileiras e onde a jornada semanal de trabalho se estende por 56 horas? Diante desse tipo de concorrência, a lógica que prevalece é a do conformismo pragmático: "Se não pode vencê-los, junte-se a eles". O que mais e mais empresários brasileiros estão descobrindo é que instalar suas plantas industriais no gigante oriental pode ser muito vantajoso. A China, que hoje é a grande fábrica do mundo, também desponta como o mais promissor de todos os mercados de consumo. O país está vendo um batalhão cada dia maior de pessoas ávidas por romper com décadas de isolamento e padronização impostos pelo governo comunista e poder comprar, comprar, comprar.

Alguns fabricantes brasileiros de calçados entenderam bem essa mensagem. Acuadas em seu território pela avalanche de sapatos baratos produzidos no outro lado do planeta, as empresas resolveram se mexer. A Azaléia, que fechou uma fábrica no Rio Grande do Sul em dezembro de 2005, instalou-se em Dong Huan, no sul da China. Agora, foi a vez de outra brasileira anunciar uma investida asiática. A Arezzo pretende não apenas produzir calçados na China. Quer, também, abrir 300 lojas de sapatos por lá, como franqueada do grupo Prime Success, de Hong Kong — um dos atuais líderes do mercado chinês.

"Qualquer empresa que queira presença global tem de incluir a China", diz Anderson Birman, o fundador da Arezzo. Em sua opinião, tão importante quanto colocar os pés na China é estar preparado para acompanhar o ritmo de crescimento do mercado. Os números dão uma idéia da dimensão do projeto. Em dez anos, a Arezzo estima faturar US$ 150 milhões e ter a marca posicionada no topo da pirâmide do consumo chinês, a um preço superior ao que é praticado atualmente no Brasil. Nas lojas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, um par de sapatos da Arezzo é vendido por cerca de US$ 150, em média.

Em paralelo, Birman aposta ainda que terá mais chances de acelerar a expansão internacional da com-

Chinesa observa vitrine em Xangai: a marca é o fator mais importante na hora de escolher os sapatos

HUAJIAN

panhia. "No início, nossos sapatos entrarão na China como produtos importados, mas a idéia é, em dois anos, fabricar no país", afirma Birman. "Com isso, já estaremos capacitados para atender inclusive outros mercados, nos quais as taxas para importação de produtos *made in China* são mais baixas do que para o produto brasileiro."

Choque amortecido

O futuro parceiro, o grupo Prime Success, é um dos melhores consortes que a Arezzo poderia ter na China. A empresa detém a exclusividade para o mercado chinês de marcas internacionais badaladas, como Adidas, Daphne e Shoebox. Mas, fiel ao estilo local, recusa-se a comentar a parceria com a empresa brasileira. O silêncio decorre de razões de mercado. Por ser listada na Bolsa de Valores de Hong Kong, a companhiaprecisa respeitar uma cláusula de confidencialidade.

Quem conhece bem a China sabe que o caminho à frente para a Arezzo é longo. "Só quem está aqui entende como os chineses fazem negócio", diz Sergio Ribas Câmara, gerente adjunto do Banco do Brasil em Xangai há cinco anos. O tempo de negociação entre sócios chineses e estrangeiros, dependendo da ambição do projeto, pode chegar a até dois ou três anos.

Contar com uma intermediação local é fundamental para o sucesso da empreitada. Por isso, proliferam no país as chamadas empresas de "China Entry", dedicadas a auxiliar os estrangeiros que querem operar ali. Grupos como o Oping, de Xangai, amortizam o choque da entrada, prestando consultoria legal, fiscal e administrativa aos recém-chegados. Para eles, a Arezzo já começa com uma vantagem. "Como o design dos calçados brasileiros é reconhecido

em outros países, os consumidores chineses, que copiam todas as tendências de fora, podem estar predispostos a abençoar o produto rapidamente", diz Sit Sei Wei, um dos sócios da Oping.

Além disso, o preço dos sapatos, mesmo sendo mais alto que a média do mercado chinês, é um décimo do de marcas mais requintadas, como o espanhol Manolo Blahnik ou o italiano Bruno Magli. "Isso vai fazer com que a Arezzo alcance a classe média, que gostaria de consumir estilo e marca, mas por ora só tem acesso a estilo sem marca", opina Sit.

Para Zhang Hua, editora veterana da revista de moda chinesa *Rayli*, a estratégia de *fast fashion* da Arezzo, que apresenta novidades semanalmente, é outro ponto positivo. "Para uma consumidora chinesa com alto poder aquisitivo, marca é o primeiro e também o mais importante fator na escolha de sapatos", avalia Zhang. Ocorre que marcas muito exclusivas não costumam oferecer grande variedade de modelos em suas coleções. Assim, segundo ela, são boas as chances de a Arezzo atrair as consumidoras com seu fluxo constante de novos modelos.

É verdade que a população da China soma 1,3 bilhão de indivíduos, mas hoje "apenas" 350 milhões têm possibilidades de comprar sapatos. "Do restante, você esquece, por ora", diz a editora de moda Zhang. Esse número tende a crescer, mas isso ainda levará algum tempo. No segmento em que a Arezzo vai entrar, as consumidoras são essencialmente urbanas, jovens, interessadas em novidades e vêem no consumo uma afirmação de status. "Em média, elas compram um ou dois pares por estação. Mas, se for gente antenada na moda, aí pode comprar uns 20 pares de sapatos por ano", revela Zhang.

Na China também são os jovens de 20 a 30 anos os que mais gastam. A diferença é que ali o número de consumidores jovens é 11 vezes maior, por exemplo, do que no Japão. A geração anterior praticamente não consumia nada que não fosse *made in China*. Nem sequer sabia o que era moda mundo afora. As roupas, quase uniformes, eram as onipresentes batas cinza. A partir das reformas econômicas e da invasão das marcas estrangeiras, a elite chinesa tornou-se tão antenada na moda como os ricos de Nova York, de Londres ou de Paris. O ritmo é tal que a consultoria americana Ernst & Young prevê que, em 2015, a China vai responder por 29% do mercado mundial de consumo de artigos de luxo, à frente, inclusive, dos Estados Unidos. É bom não ficar de fora desse mercadão. ▮

OS DEZ MANDAMENTOS

A CHINA TEM assistido a uma romaria de empresários brasileiros interessados em prospectar negócios e fazer fortuna rápido. "Muitos acabam se frustrando porque não estão preparados para operar num país onde a burocracia é enorme, as leis mudam constantemente, a mão-de-obra é desqualificada e os fornecedores não cumprem prazo nem priorizam qualidade", diz Pei Liang, secretário-geral da Associação de Franchising da China. Eis as principais recomendações para o empresário que pretende desbravar o mercado chinês. Antes de se estabelecer ali, ele precisa:

1. **ESTUDAR O MERCADO** em detalhes e definir um nicho específico para não cair na tentação de querer atingir 1,3 bilhão de pessoas.
2. **INVESTIR PESADO EM MARKETING**. Os consumidores chineses com alto poder aquisitivo priorizam marcas famosas a preço.
3. **FAZER UM CONTROLE EXAUSTIVO** em cada etapa da produção para garantir a qualidade original do produto.
4. **INOVAR NO DESIGN** e trabalhar com tecnologia avançada para não ser engolido pela pirataria.
5. **ESCOLHER UM NOME CHINÊS FÁCIL** de pronunciar e com um significado positivo para as marcas e produtos estrangeiros.
6. **COMBINAR MÃO-DE-OBRA BARATA** (local) com mão-de-obra especializada (normalmente expatriada).
7. **TER MUITA PACIÊNCIA** para encarar negociações que podem durar anos.
8. **PARTICIPAR PESSOALMENTE** de todas as decisões importantes e cultivar os relacionamentos sociais.
9. **CONTRATAR INTERMEDIÁRIOS LOCAIS** que possam prestar consultoria em áreas diversas durante a instalação do negócio. A China é um mundo à parte. Não tente decifrá-lo sozinho.
10. **ESTAR SEGURO** de que, se entrar, é para apostar grande. Quando o negócio dá certo, a demanda é de milhões e milhões. Você vai dar conta da empreitada?

VIVI ZANATTA / AE

Gado de corte: o mundo está conhecendo o jeito brasileiro de fazer negócios

Uma boiada para entrar na briga

Os frigoríficos de carne bovina estão fazendo de tudo para conquistar o mundo. Conheça os fatores que podem determinar o resultado dessa aventura

MARCELO CABRAL

Um caminho parecido com aquele que a Sadia, a Perdigão e outras empresas brasileiras percorreram alguns anos atrás para espalhar pelo mundo a carne de frango produzida no país está sendo trilhado com apetite pelos frigoríficos especializados no processamento da carne bovina. No ano passado, essas empresas foram responsáveis por vendas internacionais no valor de quase US$ 4 bilhões. Trata-se do segundo maior produto agrícola na pauta de exportações, a pouca distância da soja. No espaço de poucos meses, os principais frigoríficos nacionais deram um salto significativo na sua estratégia de internacionalização com uma impressionante seqüência de aquisições no exterior. O JBS-Friboi, o Bertin e o Marfrig — os três maiores da lista — já têm operações importantes em outros países. Se o mundo já conhecia, por meio das churrascarias-rodízio que funcionam em dezenas de países, o nosso jeito de comer carne, agora está conhecendo o jeito dos frigoríficos do Brasil de fazer negócios.

O caminho parece sem volta. Comprar ativos no exterior foi a resposta amadurecida que as empresas encontraram para furar o maior bloqueio à sua expansão internacional: sua origem. Apesar das condições invejáveis em termos de produtividade, os pastos do país sofrem restrições sanitárias que dificultam o acesso dos frigoríficos aos Estados Unidos, Canadá e México e a outros mercados importantes do mundo. A febre aftosa é uma ameaça permanente — e, sempre que aparece algum surto, surgem junto novas barreiras à carne. Conforme dados da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec), um conjunto de embargos veta o acesso dos frigoríficos nacionais a mais de 50% do mercado mundial. "É o nosso calcanhar-de-aquiles", diz Ricardo Cotta Ferreira, superintendente técnico da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). "O país precisa com urgência de investimentos em medidas de defesa contra a febre aftosa."

A situação, como se vê, não é confortável. Mas já foi pior. Cerca de uma década atrás, o país tinha vendas externas de US$ 400 milhões

DIVULGAÇÃO

(pouco mais de 10% do valor atual). Hoje, domina alguns dos principais mercados de carne *in natura* (não-industrializada), como a Europa, e mantém o maior rebanho bovino comercial do mundo, com mais de 200 milhões de cabeças de gado. "O Brasil teve duas vantagens competitivas decisivas", afirma Álvaro Cyrino, professor do Núcleo de Internacionalização da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. "A principal é o menor custo de produção de bovinos do mundo." Entendam-se por isso mão-de-obra barata e disponível em larga escala, terras com baixo custo e clima favorável. A carne bovina brasileira é cerca de 40% mais barata do que a média mundial. "A segunda vantagem é o chamado boi verde, alimentado exclusivamente no pasto", diz Cyrino.

Por incrível que pareça, o produto brasileiro, que enfrenta barreiras decorrentes da aftosa nos países ricos, tornou-se o mais vendido do mundo aproveitando-se de um problema sanitário muito mais grave surgido nos exigentes países europeus: a doença da vaca louca, nome popular para a BSE, sigla em inglês para encefalopatia espongiforme bovina. Em países como a Grã-Bretanha, onde o surto foi detectado pela primeira vez em 1986, o gado consumia ração de origem animal, o grande disseminador da moléstia. A doença, que dizimou rebanhos na Europa, passou ao largo do Brasil.

Exemplo pioneiro

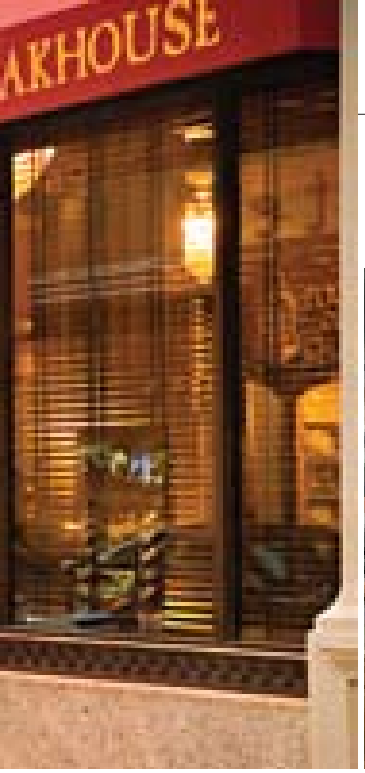
Essa vantagem foi fundamental para o Brasil alcançar o patamar em que se encontra hoje. O que os frigoríficos estão fazendo é mais ou menos o mesmo que a Sadia, líder brasileira do setor de carnes processadas, começou a fazer no ano passado. A empresa catarinense, pioneira na exportação de frangos na década de 1960 e com vendas hoje para mais de uma centena de países, tornou-se a primeira companhia brasileira de alimentos a iniciar uma unidade de produção fora do país — mais precisamente em Kaliningrado, na Rússia, em parceria com a local Miratorg. A concorrente Perdigão seguiu caminho parecido. Este ano, adquiriu a empresa de alimentos Plusfood, fabricante de hambúrgueres, nuggets e grelhados do Reino Unido, com forte presença no varejo de outros países europeus. O que move as duas gigantes de carnes processadas é, mais uma vez, o desejo de expansão de mercado. E os frigoríficos? "Dois fatores tornam imperativa essa etapa da internacionalização", diz o superintendente técnico da CNA Ricardo Ferreira. "Nosso mercado interno alcançou níveis de consumo muito próximos aos dos países com melhor desempenho econômico que o Brasil. Para continuar a crescer, é preciso buscar clientes fora do país", analisa. Se o Brasil lidera as exportações para a maior parte dos mercados mundiais, onde buscar esses novos clientes?

Justamente nos países que restringem as importações de carne brasileira. "Este é o segundo fator: comprar empresas em locais que possam exportar para países asiáticos e para os Estados Unidos", explica Ferreira. Dinheiro para as aquisições não tem faltado. Ao longo do último ano, JBS-Friboi, Marfrig

Carne de primeira

Evolução das exportações nacionais, em US$ milhões

FONTES: CNPC E SECEX



EPITÁCIO PESSOA / AE

Sucesso global: primeiro foram os rodízios, agora são os frigoríficos brasileiros que ganham o mundo

e Minerva, outro grande frigorífico nacional, abriram o capital e conseguiram, na Bolsa, dinheiro suficiente para bancar suas operações fora do país. Pelos movimentos mais recentes, tudo indica que o Bertin, de Lins, no interior de São Paulo, seguirá pelo mesmo caminho. Aliás, o grupo já atua no exterior em outro segmento, o de couros. A empresa mantém um curtume na província de Guandong, na China, em parceria com um sócio local.

O primeiro passo dessa caminhada foi dado pelo JBS-Friboi, em agosto de 2005, com a aquisição das três plantas da Swift Armour, maior exportadora de carne bovina da Argentina. Em seguida, comprou outras duas fábricas da Companhia Elaboradora de Produtos Alimentícios (CEPA) e se tornou a principal empresa do mercado argentino — que, no mundo inteiro, é sinônimo de carne de qualidade. A estratégia de começar a internacionalização via países vizinhos foi seguida, no ano passado, pelo Marfrig. Em poucos meses, a empresa arrematou a Argentine Breeders & Packers, além dos frigoríficos Tacuarembó, Elbio Perez Rodriguez e La Caballada, no Uruguai. Com isso, transformou-se no maior grupo tanto no abate quanto na exportação de gado naquele país. Aliás, o Uruguai também é a área de atuação do Bertin, que comprou o frigorífico Canelones no ano passado.

Por que o interesse em adquirir empresas na Argentina e no Uruguai? A resposta é simples. Esses países têm licença para exportar carne bovina *in natura* para os mercados da América do Norte. A incorporação de empresas na região do Mercosul também permite a criação de raças européias de gado, mais adaptadas ao clima frio. "No Brasil, a maior parte do rebanho é composto por gado zebu. Na Argentina e no Uruguai, criam-se raças européias, que têm a gordura entremeada, o que garante melhor textura e sabor", relata José Vicente Ferraz, diretor da consultoria FNP. "A carne desse tipo de gado é vendida por um preço bem superior no mercado mundial." Finalmente, as empresas situadas nesses países são favorecidas por cotas de exportação muito superiores às encontradas pelo Brasil. A Argentina, por exemplo, dispõe de uma cota Hilton — índice que fixa a quantidade de carnes nobres que pode ser exportada para a Europa com descontos tarifários — de 29 mil toneladas, enquanto a do Brasil é de apenas 5 mil. Portanto, ter empresas nesses países é garantia de lucro para os frigoríficos brasileiros.

A Argentina tem uma cota de exportação de carnes nobres de 29 mil toneladas. A do Brasil é de 5 mil toneladas

Líder mundial

A mesma lógica vale quando se analisa a maior e mais recente etapa desse processo: a compra da americana Swift Food pela JBS-Friboi, por US$ 1,4 bilhão, no final de maio. A operação gerou a maior empresa de carne bovina do mundo, com atuação nos mercados americano, brasileiro, argentino e australiano, que juntos respondem por quase metade de toda a carne produzida no planeta. "Do ponto de vista estratégico, foi um movimento muito bem pensado", diz Cyrino, da Fundação Dom Cabral. "A empresa passa a controlar o acesso direto ao mercado americano." Segundo um executivo de uma entidade da área de alimentos, a coisa vai mais além. No final do ano passado, o JBS-Friboi já havia comprado a SB Holdings, uma distribuidora americana de produtos industrializados de carne bovina, ganhando acesso aos canais de atacado e varejo dos Estados Unidos. Desse modo, passou a controlar todos os elos na cadeia de produção, industrialização e venda. Um movimento muitíssimo bem pensado, sem dúvida. ▮

A Índia indica o caminho

Para atender às possibilidades de crescimento no mercado dominado pelos indianos, as empresas brasileiras de TI precisarão contratar por ano pelo menos 100 mil pessoas fluentes em inglês

LIA VASCONCELOS

Observe o tamanho do salto que a Stefanini IT Solutions pretende dar nos próximos anos. A empresa, produtora de softwares de gestão empresarial, fechou 2006 com um faturamento de US$ 150 milhões e almeja chegar a US$ 750 milhões até 2011. À primeira vista, o passo revela uma ambição sem limites. A Stefanini pretende, em apenas quatro anos, multiplicar sua receita por cinco. Quando se descobre ela levou 20 anos parachegar ao tamanho atual, a ousadia da meta mostra-se maior ainda. Será possível atingir a um número tão grandioso? A julgar pela trajetória da empresa e pelas possibilidades oferecidas pelo mercado em que atua, a resposta é sim.

Desde que seu fundador, Marco Stefanini, começou a trabalhar em um cômodo de sua própria casa, em 1987, a empresa nunca deixou de crescer. Hoje, a carteira de clientes conta com 420 nomes e a 4.500 colaboradores espalhados por diversos pontos do Brasil. Além disso, a Stefanini já fincou bandeira em países como Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Venezuela, México, Estados Unidos, Espanha, Portugal, Itália, Inglaterra e Índia. Para crescer tanto num espaço de tempo tão curto, como deseja daqui por diante, ela tem um único caminho pela frente: a internacionalização. E é por ele que pretende seguir.

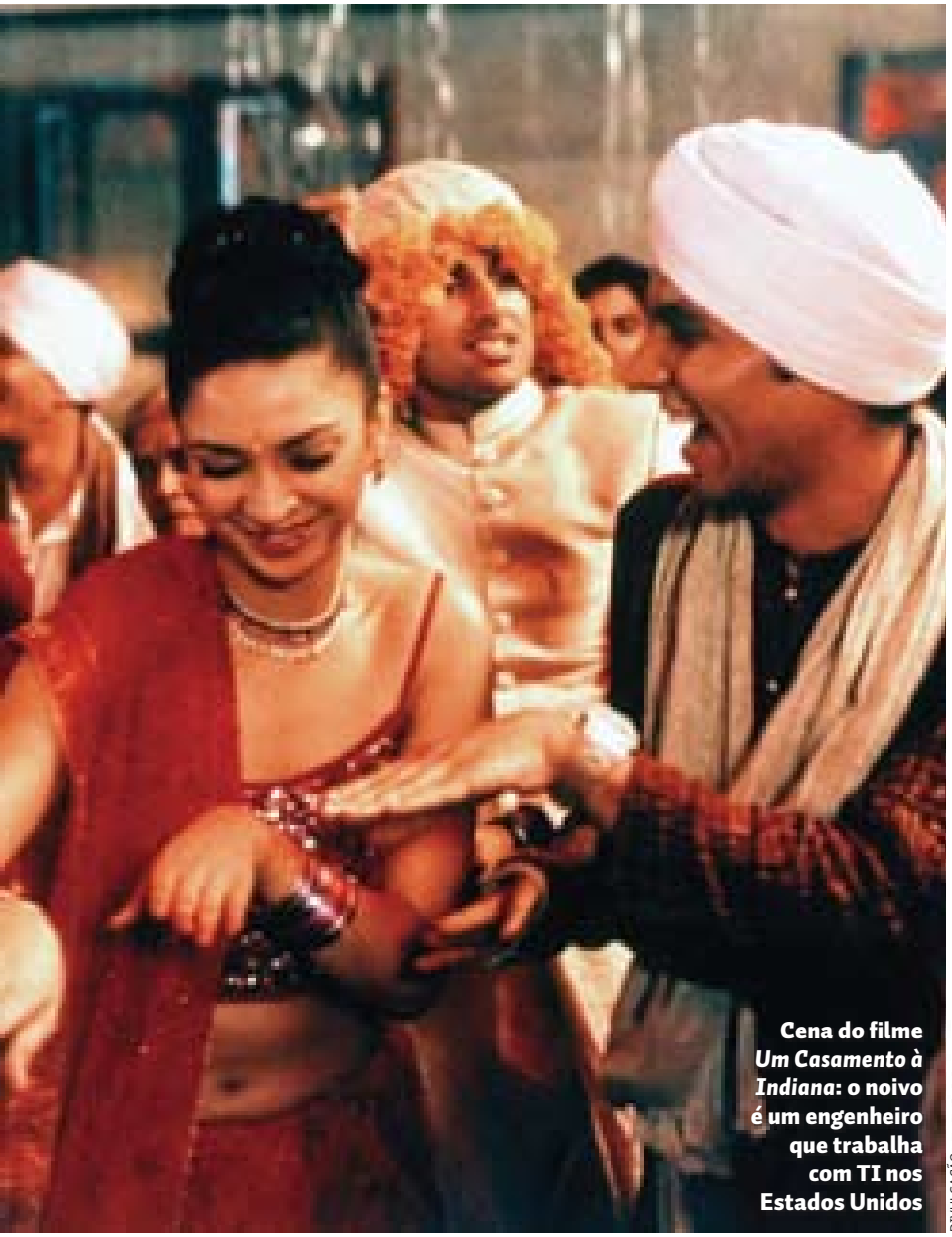
Para crescer, ir para fora não é uma escolha, mas sim obrigação

Exemplos como esses ainda são raros na indústria brasileira de Tecnologia da Informação — e é justamente por serem raros que atraem atenção. Um estudo recente mostra que 46 entre as 50 maiores empresas brasileiras de software têm 90% de sua receita vinculada exclusivamente ao mercado interno. Apenas quatro têm participações superiores a essa. Com vendas anuais na casa de US$ 7,7 bilhões, o mercado brasileiro é o sétimo do mundo e rivaliza, em tamanho, com o da Índia e o da China. O estudo que apresentou esses números foi realizado pela Associação de Empresas de TI, Software e Internet (Assespro), pela MBI, uma empresa especializada em pesquisas na área de TI, e pelo Instituto de Tecnologia de Software de São Paulo (ITS). Seus resultados conduzem a duas constatações — uma pessimista e outra, otimista. A pessimista é que as empresas brasileiras, em seu conjunto, são inexpressivas no mercado mundial de TI. A segunda é que elas têm um espaço enorme para crescer.

"As empresas brasileiras precisam provar que têm capacidade nessa área, e isso exige um investimento

alto", diz Luis Cláudio Kubota, pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Para Antônio Gil, presidente do Instituto Brasil para a Convergência Digital (IBCD) e da Brazilian Association of Software & Service Export Companies (Brasscom), essa exposição da competência brasileira exigirá um trabalho coordenado. "É necessário que haja uma mobilização em torno do objetivo de vender a marca Brasil no exterior", diz ele.

Além das campanhas de promoção, Antônio Gil sonha com o dia em que as telenovelas brasileiras — a exemplo do que acontece com os filmes indianos de Bollywood — incluirão personagens que trabalhem na indústria de TI. "No filmes rodados na Índia, um de nossos principais concorrentes, sempre há personagens que atuam nesse setor. Por que não criar, para nossas novelas, personagens que têm sucesso no mundo do software?", diz ele. No filme *Um Casamento à Indiana*, da diretora Mira Nair, vencedor do Leão de Ouro do Festival de Veneza em 2001, a noiva, interpretada pela estrela Vasundhara Das, está para se casar com um engenheiro indiano que mora nos Estados Unidos. Pode ajudar. Mas é preciso mais. É necessário investir pesado na formação de pessoal capaz de atender o mercado de tecnologia. As projeções indicam que a indústria brasileira de TI deve exportar US$ 5 bilhões por ano a partir de 2010. Isso, no entanto, só acontecerá se pelo menos 100 mil pessoas fluentes em inglês forem formadas a cada ano.



Cena do filme *Um Casamento à Indiana*: o noivo é um engenheiro que trabalha com TI nos Estados Unidos

DIVULGAÇÃO

Ficar fora de uma indústria que tem se mostrado cada vez mais importante no cenário global é, na melhor das hipóteses, deixar escapar entre os dedos uma oportunidade de ouro. Dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) revelam que o mercado mundial de software passou de US$ 90 bilhões em 1997 para cerca de US$ 300 bilhões em 2001 e deve chegar a US$ 900 bilhões no ano que vem. Projeções mostram que a terceirização de serviços *(outsourcing)* de TI tende a crescer de forma acelerada. Em 2004, o mercado global de *outsourcing* de serviços de TI totalizou US$ 607 bilhões e a perspectiva de expansão é de 6% ao ano até 2008. Já o mercado de TI como um todo alcançará, no próximo ano, um volume de negócios de US$ 1,2 trilhão. Os números são da consultoria A.T. Kearney. A empresa que tiver competência ficará com uma parte desse dinheiro.

É justamente nessa realidade que se baseiam os planos de crescimento da Stefanini. "Precisamos nos tornar cada vez mais globais para conseguir nos manter em um mercado onde nossos principais competidores são empresas globais", diz Ailtom Barberino do Nascimento, diretor de *outsourcing offshore* da Stefanini. "Queremos ter um padrão de competitividade equivalente ao de nossos principais concorrentes." De acordo com o raciocínio de Nascimento, apenas o fato de uma empresa se preparar para enfrentar de igual para igual concorrentes que têm atuação global já significa preocupação com o crescimento e o amadurecimento. Hoje em dia, apenas 20% das receitas da empresa são obtidas fora do Brasil. A idéia é aumentar a participação para metade do faturamento até 2011.

Pelo que se vê entre as empresas brasileiras, existe mais de uma maneira de chegar ao mercado internacional. A Datasul, que também produz software de gestão empresarial, optou por franquear empresas interessadas em vender seus produtos no exterior. São 41 parcerias ao longo de dez anos de atuação internacional. Tem uma subsidiária no México e unidades de desenvolvimento e distribuição espalhadas por Argentina, Chile e Colômbia. Atende clientes em toda a América Latina, nos Estados Unidos e no Canadá. As operações internacionais são responsáveis por 5% do faturamento, de R$ 191,4 milhões no ano passado. De acordo com a Fundação Dom Cabral, que mede a competitividade das empresas brasileiras, a Datasul é a 19° companhia nacional com presença mais significativa no exterior. "Para uma empresa que acabou de abrir capital, ou para qualquer companhia que queira crescer, a internacionalização não é uma escolha. É uma obrigação", afirma Paulo Caputo, diretor de novos negócios da Datasul.

Gil: "É preciso uma mobilização para vender a marca Brasil"

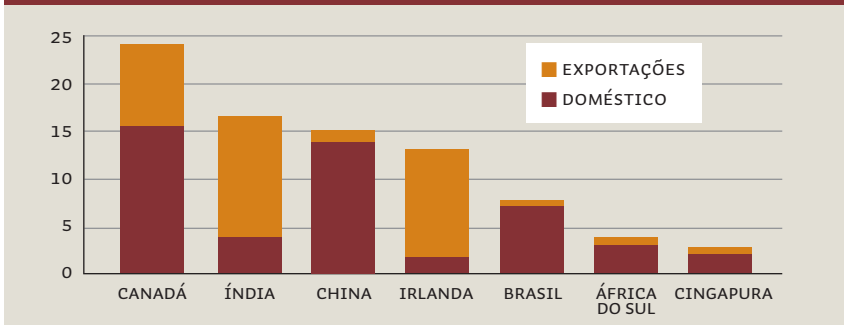
DIVULGAÇÃO

Um dos erros que a empresa cometeu em seu processo de internacionalização foi, no início, destacar apenas profissionais brasileiros para fechar as vendas no exterior. Não deu certo. Profissionais dos próprios países, para os quais não existem barreiras lingüísticas nem culturais, tendem a ser mais eficazes para uma operação como a da Datasul. O Grupo Totvs — antes conhecido como Microsiga — chegou à mesma conclusão. Começou sua primeira operação internacional, na Argentina, apenas com profissionais brasileiros. O resultado não foi satisfatório e a empresa aprendeu uma lição: "É preciso pensar de forma global e agir de forma local", diz José Rogério Luiz, vice-presidente financeiro e diretor de relacionamento com investidores do Grupo Totvs, outra empresa conhecida por seus sistemas de gestão. Hoje, na operação que a companhia mantém no México, por exemplo, existem apenas cinco brasileiros entre os 140 funcionários.

Entender as diferenças culturais é a chave para o sucesso de qualquer empresa que pretenda ser internacional. Pelo menos é assim que pensa Humberto Luiz Ribeiro, vice-presidente de negócios da Politec. A empresa, que tem sede em Brasília, registrou no ano passado um faturamento de R$ 500 milhões. E está presente nos Estados Unidos, Japão, China, França, Alemanha, Inglaterra, Bélgica e Índia. Negociar com parceiros de cada um desses países exige uma receita diferente. No Japão, segundo Ribeiro, os negócios só se concretizam depois de longo processo de amadurecimento. "Os japoneses visitam o escritório várias vezes e repetem as mesmas perguntas. Nosso primeiro negócio com eles demorou um ano e meio entre o primeiro contato e o fechamento", diz Ribeiro. Nos Estados Unidos, o critério é outro. "Os americanos olham a relação de custo e benefício. Se for vantajoso, o negócio é fechado rapidamente", afirma Ribeiro. Ou seja, para cada mercado, uma medida. Mas sempre com a mesma identidade. ▮

Concorrentes de peso

Tamanho dos principais mercados de software e serviços de TI – 2003 (em US$ bilhões)



FONTE: AT KEARNEY

Com o mundo na alça de mira

A Braskem quer entrar na rota da petroquímica mundial. Para chegar lá, a empresa está investindo em parcerias com a Venezuela

COSTÁBILE NICOLETTA

Os movimentos que a Braskem — o poderoso braço petroquímico do Grupo Odebrecht — tem planejado para os próximos anos não deixam dúvidas: a companhia quer se tornar um dos principais atores no cenário mundial. A arma secreta dessa estratégia? Associações com parceiros sul-americanos ricos em gás natural, uma das matérias-primas mais importantes do setor. O principal alvo da empresa é a Venezuela. A companhia anunciou uma série de projetos no país vizinho, que detém uma reserva de gás natural capaz de torná-lo um dos mais competitivos fabricantes de polímeros do mundo. E os fatores que levaram a Braskem a mirar a Venezuela não ficam por aí. Além de ter um mercado interno com potencial para absorver boa parte do que for produzido com esse insumo, o país dispõe de uma situação geográfica privilegiada para exportar para os Estados Unidos.

Em parceria com a estatal Petroquímica de Venezuela (Pequiven), a Braskem pretende dividir em partes iguais um investimento total avaliado em US$ 3 bilhões. O dinheiro deve ser aplicado em dois projetos, ambos no segmento do gás natural. O primeiro, previsto para entrar em operação em 2009, é a instalação de uma unidade industrial química com capacidade para produzir 450 mil toneladas anuais de polipropileno, uma resina de múltiplas aplicações que serve de matéria-prima para produtos que vão desde prosaicos copos plásticos descartáveis até peças de automóveis. O outro projeto, previsto para 2011, é a construção de um complexo petroquímico. O núcleo desse parque será uma central de insumos básicos capaz de produzir anualmente 1,3 milhão de toneladas de termoplásticos tais como o polietileno, produto muito empregado na fabricação de embalagens.

Segundo José Carlos Grubisich, presidente da Braskem, a coisa não vai parar por aí. Os projetos com os venezuelanos prevêem ainda um pólo de empresas transformadoras de plástico, que se instalariam próximo do complexo petroquímico para produzir artefatos de polipropileno e de polietileno. "Muitas companhias brasileiras que já são nossas clientes demonstraram interesse em participar do pólo", afirma ele. Esse grupo de empresas deve atender à demanda local e também disputar o cobiçado mercado americano, hoje suprido em grande parte por indústrias chinesas. Pelos cálculos de Grubisich, a partir de 2011, quando os dois projetos em parceria com a Pequiven já estiverem operando, os Estados Unidos

Grubisich, presidente da Braskem: perseguindo as reservas de gás natural

JEFFERSON COPPOLA/FOLHA IMAGEM

serão um importante importador de produtos plásticos: "Com matéria-prima barata e tecnologia de ponta, conseguiremos oferecer produtos de excelente qualidade a preços muito competitivos", aposta.

Sem medo de Chávez

Quando se fala em Venezuela, é impossível deixar de levar em conta o presidente, Hugo Chávez. A imprevisibilidade do líder venezuelano é um fator que faz com que muitas empresas pensem duas vezes antes de se instalar no país. Mas a Braskem optou por fazer outra análise. Para o presidente Grubisich, as turbulências políticas na Venezuela não atrapalham os planos firmados com a estatal daquele país. "Temos um relacionamento muito positivo com a Pequiven", diz ele. "Além disso, esses projetos contam com financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e de outros organismos internacionais que só aportarão recursos se tiverem segurança para tanto." Vale a pena lembrar também que o governo venezuelano tem todo o interesse em manter a segurança para esses investimentos. Faz parte de sua estratégia de longo prazo substituir as exportações de petróleo e gás por produtos de maior valor agregado derivados desses insumos, inicialmente em forma de resinas e, num segundo momento, em peças plásticas.

No entanto, quando se trata da instalação de unidades produtivas, os planos da Braskem não ficam restritos à Venezuela. A companhia também mantém conversações com a Bolívia e o Peru, embora elas ainda não tenham atingido um estágio tão

Hugo Chávez: na avaliação do investimento foi analisado o cenário de longo prazo, não apenas o momento presente

CHICO SANCHEZ / EFE / EPA / CORBIS / LATINSTOCK

avançado quanto com o vizinho do Norte. Ambos os países são detentores de grandes reservas de gás natural, o mesmo insumo que será usado na sociedade com a Pequiven. Grubisich enumera várias vantagens de internacionalizar a empresa em terras latino-americanas, além daquelas de ordem econômica. A primeira é o idioma, um entrave a menos para a expatriação de executivos. "Mesmo arranhando um portunhol, é possível se comunicar sem grandes dificuldades", diz o presidente da Braskem. Pequenas diferenças de fuso horário, distância não muito grande do Brasil e hábitos culturais similares aos dos brasileiros também se incluem nessa relação de vantagens.

A Braskem instalou subsidiárias comerciais na Argentina, nos Estados Unidos e na Europa para aproximar-se de seus clientes nesses mercados. O mesmo deverá ser feito na Ásia até o final de 2007, onde a empresa pretende ainda desenvolver fornecedores de bens de capital para suas expansões no Brasil e no exterior. Desde que foi criada, em 2002, com a fusão dos setores petroquímicos dos grupos Odebrecht e Mariani, a Braskem vem se preparando para melhorar seu desempenho internacional. Isso inclui tanto a otimização da capacidade instalada de suas fábricas quanto a compra de outros ativos petroquímicos, como os da Ipiranga, em meados deste ano. Em 2002, suas exportações somavam US$ 350 milhões, pularam para US$ 1,4 bilhão no ano passado e devem fechar 2007 próximas de US$ 2 bilhões. Um belíssimo ponto de partida para aventuras ainda mais ousadas em escala global. ▮

A APOSTA NO BIOPLÁSTICO

A BRASKEM ANUNCIOU no final de junho a criação de um tipo de polietileno — plástico utilizado na embalagem de diversos produtos — a partir do álcool de cana-de-açúcar. Além de ser feito com uma matéria-prima renovável e menos poluente, terá a vantagem de poder ser utilizado nas mesmas máquinas nas quais as empresas fabricantes de artefatos plásticos processam hoje o polietileno derivado do petróleo. A nova tecnologia já foi atestada pelo laboratório Beta Analytic, um dos mais reputados do mundo. Até 2009, a empresa pretende instalar uma unidade industrial capaz de produzir até 200 mil toneladas anuais desse plástico verde, com um investimento que pode chegar ao total de US$ 100 milhões. A cidade que vai abrigar a fábrica ainda será definida.

Cálculos da Braskem demonstram que o novo polietileno de álcool poderá alcançar um preço até 15% superior ao do convencional, dada a demanda do mercado mundial por produtos feitos a partir de insumos renováveis. A indústria automobilística, de embalagens alimentícias, de cosméticos e artigos de higiene pessoal estão entre os principais clientes potenciais do novo produto. Além do lucro com o preço do plástico verde, a empresa também deve beneficiar-se da baixa cotação do álcool brasileiro — o mais barato do mundo — para diminuir os custos de matéria-prima. Paralelamente, o Grupo Odebrecht, principal acionista da Braskem, informou, também no final do junho, que investirá R$ 5 bilhões para transformar-se no maior produtor de açúcar e álcool do Brasil num prazo de oito anos.

Mas a garantia de suprimento de álcool para a Braskem não significa que ela reinará sozinha nesse segmento. A americana Dow Chemical também entrou na onda de fossilizar sua necessidade de petróleo e anunciou uma parceria com a Crystalsev, uma gigante brasileira do setor sucroalcooleiro. O acordo prevê US$ 1 bilhão em investimentos para a criação de um pólo integrado de alcoolquímica — a produção de produtos químicos com base no álcool. Quando estiver em plena operação, em 2011, terá capacidade de produzir 350 mil toneladas anuais de polietileno.

O pólo alcoolquímico da Dow produzirá 350 mil toneladas de polietileno quando estiver em plena operação, em 2011

Durante a década de 1980, em meio ao Pró-Álcool — programa pelo qual o governo introduziu o etanol como combustível para os automóveis –, o Brasil chegou a ter uma indústria alcoolquímica pujante. A grande vantagem sobre o tradicional setor da petroquímica era o menor custo da cana-de-açúcar em relação às matérias-primas derivadas do petróleo, como a nafta. No entanto, com o definhamento do projeto no início dos anos 1990, o setor se tornou financeiramente inviável. O novo boom do etanol, agora, promete modificar esse quadro: várias indústrias químicas, como a Oxiteno e a Petrobras, já estudam a viabilidade de retomar a produção de plásticos no Brasil a partir do combustível verde.

A coragem da inexperiência

Nas décadas de 1970 e 1980, empresas brasileiras se aventuraram pelo mundo em busca dos dólares que os choques do petróleo tiraram do país

ARMANDO MENDES

Há crises que vêm para o bem. As empresas brasileiras sempre foram uma espécie tímida e arredia, sem disposição para correr riscos além de suas fronteiras protegidas. Mas tiveram de mudar a partir dos anos 1970, e um dos motivos foi o choque do petróleo. No final de 1973, o cartel dos exportadores de petróleo (a Opep) cortou a produção e aumentou os preços. O custo do barril subiu de US$ 2 para US$ 12. O Brasil importava cerca de 80% do que consumia de petróleo; de uma hora para outra, abriu-se um rombo nas contas externas.

Para fechar o déficit, era preciso ganhar em moeda forte. E lá foram aventurar-se pelo mundo as primeiras empresas brasileiras. Os clientes potenciais mais óbvios eram os próprios exportadores de petróleo, países do Oriente Médio e da África com muitas carências e os cofres cheios de petrodólares. A canastra de produtos que o Brasil tinha a oferecer juntava ônibus e máquinas a serviços de engenharia pesada e telecomunicações, cuja tecnologia as empresas brasileiras tinham dominado nos tempos, então recentes, de crescimento forte e grandes investimentos na infra-estrutura.

Mauá: pioneiro da globalização

"Tínhamos a coragem da inexperiência", lembra Roberto Giannetti da Fonseca, empresário que participou da implantação de empresas brasileiras na África, nos anos 1970 e 1980, em regime de joint venture com capitais locais. "No começo dos anos 1980, chegamos a reunir mais de 100 jovens brasileiros, gente de 30 anos, trabalhando em Lagos e Kaduna, nossas bases na Nigéria."

Sem tradição de negócios em países estrangeiros, sem uma cultura de empresa multinacional, os brasileiros da Cotia Trading — a empresa montada por Giannetti e sócios para a aventura global — viveram a "pré-história da internacionalização", na expressão do empresário. As joint ventures nigerianas não formavam ainda uma base produtiva permanente no exterior. As decisões de investimento aproveitavam as oportunidades abertas por contratos de exportação e pelas necessidades dos parceiros.

Obra brasileira: metrô de Lisboa foi feito pela Andrade Gutierrez

Por esse caminho, a Cotia criou uma empresa, na Nigéria, com a missão de implantar no país uma rede de câmaras frigoríficas fabricadas no Brasil. O objetivo era melhorar as condições de conservação dos alimentos, o que incluía as partidas de carne brasileira exportadas pelo frigorífico Cotia, de São Roque, perto de São Paulo — o negócio que deu início às operações africanas do grupo.

O frigorífico abatia o gado segundo os rituais da religião muçulmana e mandava a carne para Lagos em aviões cargueiros da Varig. Foram

DIVULGAÇÃO

525 vôos nessa rota. Mas, ao chegar lá, a carga corria o risco de se estragar por falta de refrigeração. Visto o problema, daí a pouco a empresa tocava 79 canteiros de obras de câmaras frigoríficas, espalhados pelo vasto território nigeriano.

No final, deu certo. Mas os brasileiros que corriam o país para comandar as obras levaram alguns sustos. Dois engenheiros ficaram certa vez a pé, num posto de gasolina de uma estrada à beira do deserto. Numa parada para reabastecer, o motorista foi embora com o carro, as malas, os documentos e o dinheiro dos brasileiros. A dupla levou dois dias, pedindo carona e passando fome, para voltar à base (o motorista e o carro sumiram).

Outra joint venture, com 60% de capital local, apresentou aos nigerianos o guaraná brasileiro. A fábrica foi construída em Kaduna, cidade do norte do país, uma região de maioria muçulmana onde as bebidas alcoólicas são rejeitadas. A Brahma fornecia o xarope a partir do qual se fazia a bebida, e tudo o que era necessário para a operação — máquinas, garrafas, caminhões, tecnologia — foi mandado do Brasil.

"Fez um enorme sucesso", relembra Giannetti. "Foi nosso primeiro grande empreendimento na África." Mas o sucesso não bastou para fincar a marca na Nigéria. Um golpe de Estado, nos anos 1980, azedou o clima político e levou a Cotia a se desfazer dos investimentos, repassados aos parceiros locais. A fábrica terminou fechada e abandonada. Mas pelo menos uma brasileira ficou na Nigéria: uma secretária, que se converteu ao islamismo e se casou com um dos sócios nigerianos da Cotia. Tiveram dois filhos, e ela ficou em Kaduna quando a sociedade se desfez.

A África foi também um campo de provas para a Marcopolo, fabricante de carrocerias de ônibus de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul. Exportadora desde 1961, quando começou a vender para o Uruguai, a empresa ensaiou um passo adiante em 1972: levou uma linha de montagem temporária a Gana, na costa atlântica africana, para entregar uma encomenda.

Nove anos mais tarde, a Marcopolo já exportava para mais de 20 países quando decidiu instalar sua primeira fábrica no exterior. "Queríamos vender para o mundo todo", explica o diretor-geral, José Rubens de la Rosa. "Já tínhamos presença relevante aqui dentro, e nossa meta era crescer mais do que o crescimento orgânico do Brasil poderia oferecer."

Além disso, havia o receio de que os grandes blocos econômicos em formação, entre eles a União Européia, viessem a se fechar para o exterior. A empresa decidiu, então, fincar pé na Europa, e resolveu ir para Portugal, o país europeu mais próximo do Brasil. De lá para cá, implantou novas unidades na Argentina, no México, na Colômbia e na África do Sul, e mais recentemente chegou à Rússia e à Índia.

Empresas como a Marcopolo, ao passarem a olhar para o mundo inteiro como mercado, tiveram de combater a mentalidade que via o Brasil apenas como importador de capitais. "Foi preciso vencer a noção de que, como somos um país gigante, todos os investimentos de capital nacional tinham de ser feitos aqui dentro", explica o professor Luiz Carlos Carvalho, coordenador do Núcleo de Estudos Internacionais da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte.

Lá fora, a instabilidade dos países latino-americanos também provocou dores de cabeça — imitando, de certa forma, a história daquela que talvez tenha sido a primeira incursão de um investidor brasileiro entre os vizinhos: a criação do Banco Mauá y Cia., em Montevidéu, no Uruguai, em 1857. O capitalista era Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá, e o banco terminou liquidado 11 anos mais tarde, abatido pelos golpes e contragolpes dos caudilhos platinos do século 19.

De volta ao século 20, a "crise tequila" dos anos 1990 pôs a pique a primeira incursão mexicana da Marcopolo: um contrato de transferência de tecnologia firmado em 1992 com uma empresa local (a Marcopolo voltou ao México em 1999, numa joint venture com a DaimlerChrysler que fabrica hoje 3 mil ônibus por

Odebrecht: usina hidrelétrica em Angola

DIVULGAÇÃO

ano). A montanha-russa continuou na Argentina, onde a empresa desembarcou em 1997/1998, quando o regime de paridade entre o peso e o dólar ainda se sustentava. "Chegamos num momento positivo e tivemos um ou dois anos bons", lembra De la Rosa. Mas o fim da paridade e a desastrosa queda do governo De la Rúa, na virada de 2001 para 2002, acabaram com a bonança.

A Marcopolo sofreu perdas na onda de inadimplência que se seguiu à crise. Sem financiamento, a fábrica argentina parou e não voltou a funcionar. Mas para além dos tropeços dos países, que afetam a todas as empresas, como era recebida uma indústria brasileira ao bater à porta de mercados tradicionalmente cativos das multinacionais dos países ricos?

Com desconfiança. Certa vez, numa negociação com dirigentes da Iveco (marca do Grupo Fiat) em torno de uma oferta de ônibus para a China, o executivo da Marcopolo ouviu um deles perguntar aos colegas, em italiano: "Mas por que temos de comprar carrocerias destes brasileiros?"

"Ele não sabia que eu entendo a língua", diverte-se De la Rosa. "Esse tipo de problema se liquida em um dia", completa. "Nós resolvemos convidando os estrangeiros para conhecer nossas fábricas no Brasil."

"Você tem de pôr o pé na porta e mostrar o que sabe fazer", ecoa Carlos Carabetti, o diretor de engenharia internacional da construtora mineira Andrade Gutierrez. A empresa foi mais uma a ser empurrada para os mercados globais, nos anos 1980, pelo choque do petróleo e pelo encolhimento da demanda por obras de infra-estrutura no Brasil.

A Andrade Gutierrez começou pelo Congo. Em 1983, construiu uma estrada de 135 quilômetros numa zona de florestas tropicais africanas que lembrava a Amazônia. "Usamos nossa experiência na rodovia Manaus-Porto Velho para fazer essa obra", lembra Carabetti. Em toda parte, a empresa sempre encontrou concorrência feroz. Na África, franceses e belgas dominavam o mercado de suas antigas colônias.

Abreu Sodré: aventuras na África

JUCA VARELLA / FOLHA IMAGEM

"É preciso dormir de olho aberto", diz o executivo. A construtora aprendeu, nas primeiras incursões pelo mundo, duas lições importantes: sempre chegar em parceria com empresas locais e prestar muita atenção nas diferenças culturais. Quem vai para o exterior tem de esquecer que "lá no Brasil é assim" e conviver com hábitos diferentes — por exemplo, o costume de homens andarem de mãos dadas em alguns países africanos. "Ninguém pode estranhar se um africano tomar pela mão um engenheiro brasileiro para visitar uma obra."

Outra construtora brasileira, a Norberto Odebrecht, viveu na África uma situação política com os sinais trocados. Em tempos de Guerra Fria, nos anos 1980, a Odebrecht construiu, em consórcio com a então União Soviética, a usina hidrelétrica de Capanda, em Angola. O país era governado pelo MPLA, movimento marxista que enfrentara os colonizadores portugueses.

A empresa brasileira ficou com as obras civis, os soviéticos entraram com o projeto e os equipamentos. Tropas cubanas, aliadas do MPLA, combatiam invasores da África do Sul, ainda oficialmente racista, e guerrilheiros da Unita, um movimento que tentava derrubar o governo angolano, com o apoio dos Estados Unidos. A guerra forçou a suspensão das obras por duas vezes. E conta-se que, certo dia, o então chanceler brasileiro Abreu Sodré, em visita ao acampamento da Odebrecht perto de Luanda, a capital angolana, assustou-se com o estrondo de um avião de caça rompendo a barreira do som. "É um Mig?" perguntou, referindo-se aos caças soviéticos que equipavam a força aérea do país. "Graças a Deus", respondeu o vice-presidente da empresa. "Porque, se não for, é um inimigo." ▮

Desperte seus sentidos com a riqueza de nossa história

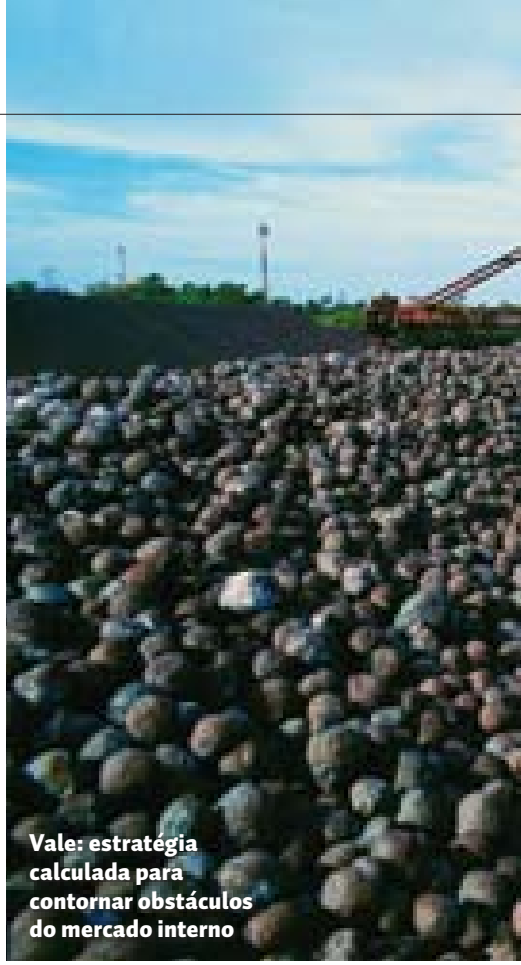
México

Muito além do que você imagina

www.visitmexico.com

ARQUIVO PESSOAL

Cabeça global: jovens brasileiros em visita aos EUA



Vale: estratégia calculada para contornar obstáculos do mercado interno

Plugados no mundo

Sem deixar de ser brasileiríssimos, os jovens que chegam ao mercado de trabalho são cidadãos de um mundo global — a despeito das resistências numa nação onde as pessoas se referem ao mundo exterior como "lá fora"

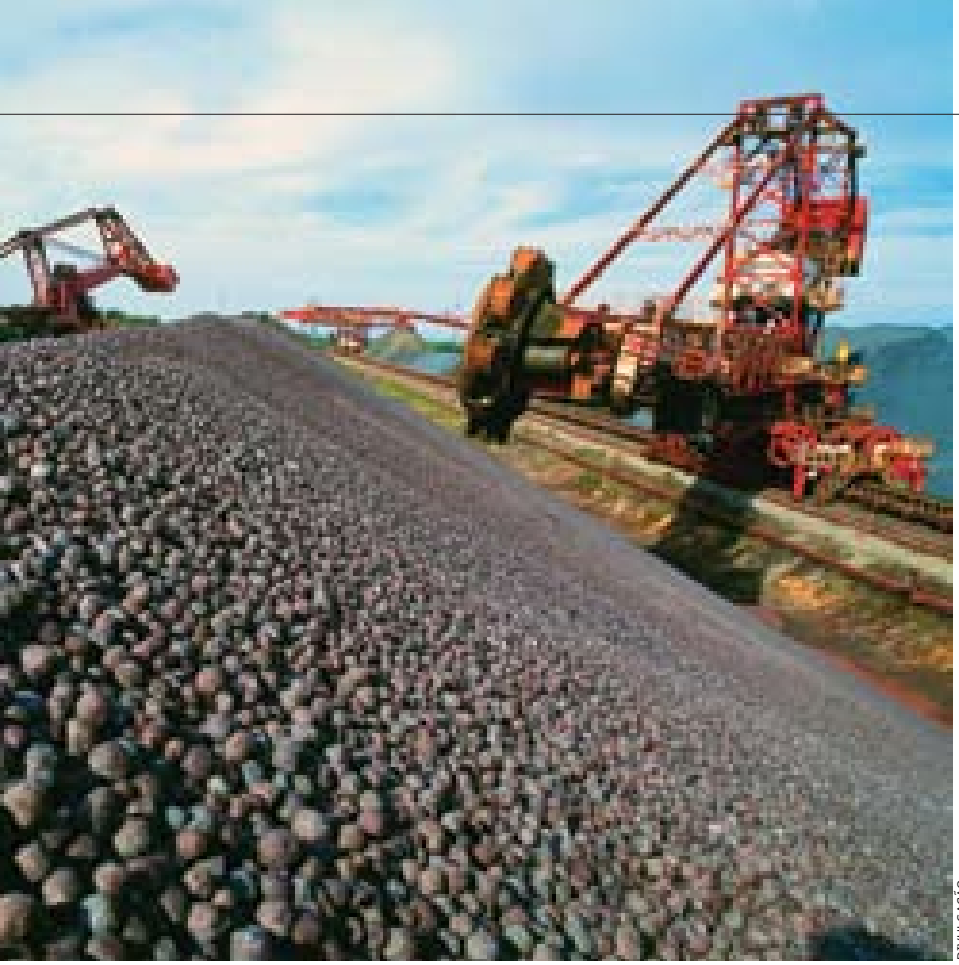
PAULO SOTERO

Os estudantes dos cursos de relações internacionais de várias universidades brasileiras que visitaram o Woodrow Wilson International Center for Scholars, em Washington, em meados de julho passado, exibiram traços comuns que os diferenciam, fundamentalmente, do grupo de jovens universitários que eu integrei, 36 anos atrás, em visita semelhante aos Estados Unidos. Oriundos de São Paulo, Campinas, Franca, Brasília, Rio de Janeiro, Goiânia e Teresina, todos falavam fluentemente inglês. Mais importante do que isso, em nenhum momento pareceram intimidados pelas circunstâncias ou pelos interlocutores que encontraram em Washington. Durante mais de duas horas, conversaram com uma correspondente da agência Reuters, um renomado especialista em relações internacionais, uma representante do Brazil Information Center e dois ex-funcionários do governo americano que hoje atuam no setor privado. Suas perguntas — inteligentes, curtas, diretas — deixaram claro que ali estavam jovens que, abrir mão de ser brasileiríssimos em sua simpatia pessoal, encaram a vida e as possibilidades pessoais e profissionais à frente como cidadãos de um mundo global, ao qual estão plugadíssimos.

Os 14 jovens que integram o grupo foram selecionados para cumprir um intenso programa de duas semanas em Nova York, Washington e Boston pela microempresa Interaction Times, de São Paulo, com o apoio do Conselho Brasileiro de Relações Internacionais (Cebri), do Rio de Janeiro. Em poucos anos, vários desses jovens provavelmente estarão entre os agentes continuadores da mudança histórica iniciada nos anos 1990 que está transformando o Brasil insular do passado num país cada dia mais integrado à realidade internacional — a despeito das resistências, naturais numa nação continental que se desenvolveu de forma autárquica, voltada para dentro e onde as pessoas ainda hoje se referem ao mundo exterior como algo situado "lá fora".

É "lá fora" que muitos dos atuais estudantes brasileiros dos cursos de relações internacionais e correlatos buscarão — e provavelmente encontrarão — empregos e oportunidades de aprimoramento profissional e pessoal, sobretudo se completarem sua educação com cursos de pós-graduação em disciplinas relevantes para o mundo dos negócios. Para eles, o mercado mundial de trabalho é uma fronteira em expansão. Ao contínuo interesse das companhias multinacionais em recrutar profissionais qualificados em todas as latitudes

As empresas entenderam o significado do choque de competitividade trazido pela globalização



DIVULGAÇÃO

soma-se a rápida multiplicação, nos últimos anos, das empresas brasileiras que se internacionalizam em busca de novos mercados. Como se sabe, as razões que têm impelido companhias brasileiras de todos os portes a expandir suas atividades no exterior não se limitam ao reconhecimento de que esse é o caminho na economia global. Há, também, motivos negativos, que o próprio presidente Luiz Inácio Lula da Silva resumiu recentemente com candura: "Investir no Brasil é um castigo", disse o presidente, referindo-se ao mostrengo tributário que o país criou para saciar as necessidades de um setor público caro, ruim e que não para de aumentar, em tamanho e ineficiência.

O professor Yoshiaki Nakano, da Fundação Getulio Vargas, que estudou o fenômeno da internacionalização das empresas brasileiras não financeiras, concluiu que companhias do porte da CSN, Vale, AmBev, Gerdau e Votorantim intensificaram seus processos de multinacionalização guiadas por uma estratégia calculada "para contornar os obstáculos ao crescimento no mercado interno". Atrás delas vieram as pequenas e médias. Juntas, elas compõem hoje um mosaico de mais de 60 companhias que entenderam o significado do choque de competitividade trazido pela globalização e se ajustaram com êxito às novas exigências da economia mundial.

Aos que ainda lamentam a decisão das múltis brasileiras de investir e criar empregos "lá fora", o consolo é lembrar o velho ditado, segundo o qual há "males" que vêm para o bem. O bem maior, neste caso, talvez seja o papel pedagógico que essas empresas exercem, ao manter o Brasil que resiste à mudança conectado a países e regiões mais dinâmicas e exposto aos imperativos deste limiar do século 21: a necessidade de conhecer melhor a realidade internacional, de formar profissionais e executivos poliglotas e de compreender o papel crucial da inovação na economia da era da informação, que transforma o conhecimento em novos produtos, em novos processos, em empregos e riqueza.

Aos mais otimistas, que continuam a enxergar o futuro promissor do país a despeito da mediocridade e da sensação de deriva que dominam a vida coletiva nacional no presente, o efeito da expansão internacional dos interesses e dos negócios das múltis brasileiras deve ser motivo de celebração. A história ensina que o Brasil costuma responder de maneira positiva e melhorar como nação quando sujeito a pressões vindas de fora. A pressão em favor de melhor educação e saúde, mais agilidade e mais competência que as múltis brasileiras exercem hoje em casa graças a sua atuação internacional é uma força poderosa nesse sentido. Ela é também um lembrete permanente sobre a necessidade do país de enfrentar e remover os obstáculos que hoje limitam o crescimento econômico, preservam os mecanismos perversos de reprodução de desigualdades sociais existentes e perpetuam a desmobilizante cultura nacional da corrupção e impunidade. Os que tiverem dúvidas sobre o impacto positivo da internacionalização das empresas brasileiras conversem com jovens como os que visitaram recentemente o Wilson Center. Esses jovens (*) são inteligentes, fluentes em inglês, não se intimidam diante do mundo "lá fora" e estarão em breve chegando ao mercado de trabalho. ▮

Paulo Sotero é diretor do Brazil Institute do Woodrow Wilson International Center for Scholars, em Washington.

(*) Ana Carolina Monteiro de Almeida, Júlia Moreira Porto e Lucas Stort Bueno (Facamp), Ana Roberta Fávaro e Giovana Araújo (Católica de Goiás), Christian Cerciari, Larissa Karen Matos Gonçalves, Mariana Bonadia Abibe e Marina Rodrigues da Silva Santos (PUC-SP), Fernanda Salles de Mello, Juliana Barroso Bechara e Pâmella Behisnelian (Faap), José Joaquim Gomes da Costa Filho (UnB) e Leonardo Queiroz Leite (Unesp).

O quebra-ca

O país é mais respeitado no mundo pelo papel que desempenha em setores específicos – como a produção de aviões, de etanol e de minério – do que pelo conjunto da obra. Por que isso acontece? **LUIZ FELIPE D'AVILA**

ILUSTRAÇÃO: MARCELO CALENDA

beça brasileiro

O Brasil não existe no cenário global. A nossa irrelevância internacional é monumental. Passei uma temporada em Harvard, estudando na Kennedy School of Government, o epicentro dos estudos sobre as questões globais e políticas públicas. Duzentos alunos, oriundos de mais de 40 países, estudaram, debateram e compartilharam suas experiências na área pública durante um ano. Um dos eventos mais concorridos da universidade é o Fórum, um lugar em que personalidades da política mundial debatem os temas candentes da atualidade: aquecimento global e crescimento econômico sustentável; o esforço internacional para conter a proliferação de armas nucleares; a guerra do Iraque e a reconstrução da nação; o desafio dos governos, do mercado e das empresas de se mobilizar para combater a pobreza e a desigualdade social. Infelizmente, o Brasil, assim como a América Latina, nunca fez parte dos temas de interesse do Fórum. Quando se menciona o Brasil, não passa de uma nota de rodapé para ilustrar um caso de corrupção, violência ou desgoverno. A impressão que se tem é que se removerem o país (ou melhor, a América Latina) do mapa, só iriam perceber a sua ausência na próxima Copa do Mundo.

Apesar da irrelevância como nação, o Brasil está entre as dez maiores economias do mundo. Exportamos avião, carro e minério. Estamos entre os maiores exportadores de soja, carne e café do mundo. Somos pioneiros na produção e uso do etanol e possuímos uma das melhores agroindústrias do planeta. Nossas empresas multinacionais, como a Embraer, Vale do Rio Doce e AmBev, são mundialmente reconhecidas pela qualidade de seus produtos, competitividade e excelência de gestão. Os mesmos atributos podem ser reconhecidos em setores da economia que tiveram de enfrentar a competição internacional no nosso mercado doméstico. Os bancos nacionais, como Itaú, Bradesco e Unibanco, disputam mercado com as grandes instituições financeiras mundiais, como HSBC e Citibank. As redes de varejo nacionais, como Pão de Açúcar e Casas Bahia, disputam clientes com o Wal-Mart e Carrefour, as duas maiores empresas globais do setor.

O Brasil dos negócios descolou-se do Brasil nação. O primeiro tornou-se conhecido, competitivo e respeitado; o segundo, permanece irrelevante. Esse sentimento de descolamento pode ser percebido na reação dos mercados financeiros diante dos escândalos políticos da era Lula. A seqüência interminável de fatos constrangedores envolvendo ministros de Estado, a cúpula do PT e familiares do presidente da República não abalou o crescimento das exportações, o ingresso de capital estrangeiro e os investimentos no setor privado. Duas décadas atrás, a queda do ministro da Fazenda ou do presidente do Senado desencadearia pânico nos mercados e fuga de capitais estrangeiros; hoje, os mercados financeiros e os investidores compreendem que a economia e as empresas brasileiras crescem, apesar da ineficiência do Estado e dos escândalos políticos.

Esse descompasso entre os setores público e privado nos faz lembrar um adolescente que tem corpo, voz e aparência de adulto mas ainda cultiva atitudes infantis. O desinteresse pela política e a má formação dos homens públicos reflete o menosprezo da sociedade pela atividade política. Lula aprendeu bem esta lição: foi impecável na preservação da política econômica herdada do governo Fernando Henrique e resolveu, digamos assim, fazer um governo populista-petista na área político-institucional. Os frutos da boa política econômica colhem-se agora, mas os espinhos deixados pela dilapidação das instituições políticas serão percebidos lentamente pela sociedade. Um recente estudo do Bird revela que o Brasil recuou nos principais indicadores de boa governabilidade. Desde 2000, a corrupção piorou, a capacidade de se fazer

Duas décadas atrás, a queda do ministro da Fazenda desencadearia fuga de capitais; hoje, os mercados compreendem que a economia cresce, apesar da ineficiência do Estado

cumprir a lei deteriorou e as reformas que visavam abrir a economia, reduzir a carga tributária e promover investimentos em infra-estrutura não progrediram.

Quando se discute a falta de política de Estado, costuma-se ouvir um coro de vozes indagando "se a economia vai bem, por que necessitamos de políticas de Estado?" O Brasil continua a atrair investimento externo, a economia cresce modestamente e devemos, em breve, atingir *investment grade*. Esse cenário de uma nação descolada do Brasil dos negócios é sustentável? A resposta é simples: não é. O custo da ineficiência administrativa, da corrupção, do estado perdulário, dos impostos altos e da impunidade impede que o Brasil erradique os males que o condena a ser o lanterninha do crescimento dos principais países emergentes.

A história demonstra que a força da economia não é suficiente para impulsionar as reformas políticas. O Plano Real, que teve o apoio da maioria da sociedade (exceto do PT e de Lula), ajudou a promover a privatização, a reforma cambial e a criação da Lei de Responsabilidade Fiscal, mas foi incapaz de se tornar uma força política para desencadear as reformas previdenciária e tributária. Para reformar o Estado, necessitamos de estadistas, que saibam definir, priorizar e lutar pelo interesse nacional. Políticos pensam na próxima eleição, burocratas pensam em manter o emprego e empresários pensam em vencer a concorrência e as irracionalidades do governo. Pouquíssimos brasileiros se preocupam com as instituições e com a gestão do Estado.

O Brasil precisa de menos Estado e de mais estadistas. A carreira na administração pública é desenhada para espantar gente talentosa. Paga-se mal aos funcionários públicos, não se mensura desempenho dos servidores nem há critérios para avaliar o resultado dos programas criados pelo governo. Poderíamos economizar centenas de milhões de reais por ano encerrando os programas de governo que não atingirem níveis mínimos de desempenho. O simples fato de mencionar palavras tais como "competição", "meritocracia", "desempenho" e "mensuração de resultado" causa perplexidade e repúdio numa classe que abomina a aplicação de tais critérios "capitalistas" no setor público. Interessante notar que esses critérios vêm sendo adotados pela maioria dos países que crescem rapidamente. China, Coréia do Sul, Colômbia e Chile estabeleceram critérios de avaliação de desempenho e de mensuração de resultados na administração pública parecidos com aqueles utilizados nos Estados Unidos e em países europeus.

China, Coréia do Sul, Colômbia e Chile têm critérios de avaliação da administração pública parecidos com os utilizados nos Estados Unidos e em países europeus

Nenhuma nação em desenvolvimento foi capaz de se tornar uma potência econômica arruinando a sua poupança interna e dilapidando a credibilidade das instituições. Se o Brasil for incapaz de reformar o Estado e de eliminar as travas do crescimento econômico — ausência de poupança interna, redução da carga tributária e insegurança em relação aos marcos regulatórios e ao cumprimento das leis e contratos –, continuaremos a viver à mercê da volatilidade dos mercados globais.

A maior preocupação de uma empresa é formar, atrair e reter talento. Esse mesmo critério deveria ser aplicado ao setor público. É lamentável que o lema de investir em "gente, gente e gente" continue a ser ignorado na organização da qual todos nós fazemos parte: o Estado brasileiro. Assim como uma empresa não pode sobreviver sem bons sistemas de controle e de incentivos capazes de atrair bons funcionários, o Estado não pode progredir sem instituições confiáveis e gente talentosa. A globalização mostrou que a vantagem competitiva de uma nação depende da qualidade do desempenho do setor público. Parece que ainda não aprendemos essa lição. ▮

A imagem externa começa aqui dentro

A experiência ensina que a forma com que o mundo enxerga um país é, essencialmente, uma tradução – imperfeita – do imaginário interno

PAULO MOREIRA LEITE

Ninguém precisa cultivar ilusões sobre a imagem do Brasil no exterior. Ao contrário do que se costuma pensar, ela é produzida aqui mesmo, nas conversas de bar, nos programas de TV, nos gabinetes das empresas, nas páginas dos jornais e nas universidades. Os papagaios que inspiraram o Zé Carioca de Walt Disney não nasceram em Hollywood. Estão associados ao Brasil-Colônia desde o Descobrimento, quando caravelas portuguesas atravessavam o Atlântico para deslumbrar as cortes da Europa com animais exóticos. Os papagaios faziam tanto sucesso que permitiram a existência de contrabandistas especializados. Como sabiam imitar a fala humana, chegavam a ser tratados como aves sagradas.

A experiência ensina que a imagem externa de um país é, essencialmente, uma tradução — imperfeita, como toda tradução — do imaginário interno. Isso vale tanto para o mundo do entretenimento como para aspectos duros da vida econômica e da política. Os anos finais do regime militar fizeram da imagem do Brasil um puro folclore, auxiliado pelas crises hiperinflacionárias e pela instabilidade política. A imagem do país ganhou consistência e credibilidade nos anos 1990, quando os próprios brasileiros passaram a encarar a estabilidade econômica como um bem de primeira necessidade em suas vidas. O tratamento acima do cordial dispensado a Fernando Henrique Cardoso e a Luiz Inácio Lula da Silva é um reflexo disso.

A maioria dos estudiosos associa o Brasil à idéia de um país jovem, esportivo, o que não é de espantar — quando se recorda a popularidade planetária de nossas estrelas de futebol, com certeza os maiores relações-públicas do país em todo o planeta. A ascensão da seleção verde-amarela nas Copas do Mundo ocorreu no mesmo período em que a TV descobriu o futebol como o mais formidável veículo para a publicidade de massa. O inglês Simon Anholt, consultor de marcas, diz que a juventude é o traço mais forte da imagem do país, sonhado pelo marketing de grifes para o mercado jovem, como a indústria de refrigerantes e de tênis. A realidade demográfica dos últimos anos desmente a visão de "país jovem", mas essa questão não é decisiva. A noção relevante não vem da idade da população, mas da cultura. A visão estrangeira de "país jovem" é uma tradução para o exterior de "país do futuro," uma persistente autodefinição do Brasil.

Depois de examinar 88 filmes americanos, 43 franceses, 19 italianos e 16 ingleses, o professor Antonio Carlos Amancio da Silva, da Universidade Federal Fluminense, fez uma tese

JOEDSON ALVES / AE

O presidente Lula na corte de St. James: tratamento acima do cordial

de doutorado chamada "Em busca de um clichê — panorama e paisagem no cinema estrangeiro". Ali, o professor demonstra que o imaginário padrão sobre o país foi construído a partir de modelos que os próprios brasileiros encarnavam e produziram. Para o professor, a carta de Pero Vaz de Caminha, um texto deslumbrado com as paisagens da terra e de seu povo, é uma espécie de manifesto undador de nossa imagem no exterior, gerando o primeiro olhar e as primeiras impressões — que viajaram pelo Velho Continente, alimentaram a curiosidade de estudiosos, inspiraram obras literárias e ambições econômicas, retornando ao país para novos contatos mutuamente enriquecedores.

Esse processo pode ser descrito como um diálogo entre dois universos, o local e o estrangeiro, onde informações de toda origem, freqüentemente sem distinção entre fatos e lendas, se acumularam ao longo de séculos. Com visões paralelas, cresceu uma cultura com forte expressão local, mas aberta ao que chegava do exterior.

Escola de samba na Marquês de Sapucaí: a imagem padrão sobre o país foi construída

Erotismo

Poucas situações deixam os brasileiros tão indignados como a imagem de paraíso sexual no exterior. A reação é justíssima. A visão de um país erotizado até foi apontada pelo olhar de Caminha. Com certeza não era assim que se enxergavam os próprios nativos que receberam a esquadra de Cabral — mas também ali valeu a regra de que comunicação não é aquilo que você diz, mas o que o outro entende. Com o passar dos séculos, a imagem ganhou referendo e confirmação entre autores brasileiros.

Essa visão está presente nas obras de um dos grandes intérpretes de nossa cultura, Gilberto Freyre, e em diversas manifestações de comportamento da própria população. Durante o carnaval, mães de família são capazes de sair pela rua em trajes sumários. Na indústria de confecção, o biquíni brasileiro é sinônimo internacional de ousadia. Da mesma forma, não se conhece um cinema capaz de criar um gênero de humor cinematográfico chamado de "pornochanchada", ou novelas capazes de exibir cenas de amor tão explícitas.

Entre cenas marcantes recolhidas pela pesquisa do professor Amancio, nem todas se referem à vida sexual dos personagens. Ele anotou outras persistências — como diversos diálogos em que personagens estrangeiros questionam a ética e a impunidade no país. No filme *Um Dia a Casa Cai*, por exemplo, o personagem de Tom Hanks faz uma pergunta típica: "Será que eles não têm leis no Brasil?" É fácil sustentar que a origem dessa visão se encontra na leitura de intermináveis escândalos ocorridos no país, reproduzidos pela imprensa internacional com interesse variável. Mas o professor está convencido de que há uma fonte original, nascida na memória dos degredados da colonização portuguesa — e que ali se formou a visão de uma terra onde tudo é possível.

A produção do imaginário tem base na realidade, mas há momentos em que dá a impressão de ter vida própria. Muitas obras do Cinema Novo dos anos 1960 e 1970 contribuíram para fixar o retrato do Brasil como um país agrário, governado por coronéis ignorantes, sem contato com a modernidade do mundo. O detalhe é que este país do cinema era um mundo em extinção e o cenário dos filmes descolava-se da realidade. No mesmo período em que o Cinema

MARCOS D'PAULA / AE

a partir de modelos que os próprios brasileiros encarnaram

Novo percorria o país com uma câmara na mão e uma idéia na cabeça, o Brasil se urbanizava e a indústria tornava-se o principal eixo da economia. O Nordeste dos cangaceiros começava a se tornar uma terra de trabalhadores agrícolas e operários. Mesmo assim, quem olhasse para o Brasil a partir das telas do cinema enxergaria um país parado nos abismos do tempo — numa alegoria de grande força estética, e que traduzia um indomável esforço crítico, mas que não poderia ser vista como uma descrição adequada da realidade.

O esforço de um país para melhorar sua imagem não dispensa ações concretas e dirigidas. Em guerra comercial para vender seus produtos no mercado americano, o governo japonês promoveu dezenas de ações para envolver jornalistas dos Estados Unidos — num investimento que incluía viagens e visitas pagas ao país. Quando o México pretendia ingressar no Nafta, numa operação que implicava dobrar a postura protecionista do Congresso americano, autoridades e empresários do país mobilizaram mil agentes de todo tipo, entre diplomatas, jornalistas, empresários, executivos de relações públicas, para tornar a abertura das fronteiras uma medida aceitável para o eleitorado que ameaçava cortar a cabeça de deputados e senadores que pusessem os empregos nos Estados Unidos em risco.

O Cinema Novo mostrou a imagem de um Brasil agrário no momento em que o país se industrializava

Durante a gestão de José Serra no Ministério da Saúde, o governo brasileiro mobilizou-se para garantir o direito de quebrar a patente de medicamentos para tratamento de aids, numa bem-sucedida campanha junto aos grandes jornais americanos. Saíram reportagens mostrando os méritos do tratamento oferecido pelo Mnistério da Saúde, divulgou-se o trabalho científico em laboratórios brasileiros, o programa contra aids recebeu elogios generalizados.

A experiência ensina que o impacto dessas intervenções é diretamente proporcional à consistência real do que se oferece. A campanha pelo direito de quebrar patentes deu certo porque o sistema de saúde brasileiro garantia um padrão de atendimento aos pacientes de aids superior ao de boa parte dos países desenvolvidos. A indústria japonesa foi capaz de marcar uma presença enorme no mercado americano porque vendia produtos de qualidade superior à dos similares nacionais.

A construção da própria imagem é parte da constituição da identidade cultural de um país, num processo contraditório e sinuoso. Envolve uma espécie de conciliação entre um povo e sua própria história, capaz de manter uma visão realista para entender e avaliar o próprio passado, sem perder uma postura crítica indispensável para enxergar mudanças e abrir novas possibilidades no futuro. Há uma espécie de psicologia diplomática nesse processo, pois um país só consegue ser admirado pelos outros quando aprendeu a formular um bom conceito de si mesmo. ▮

Paulo Moreira Leite é jornalista

O novo ciclo da cana-de-açúcar

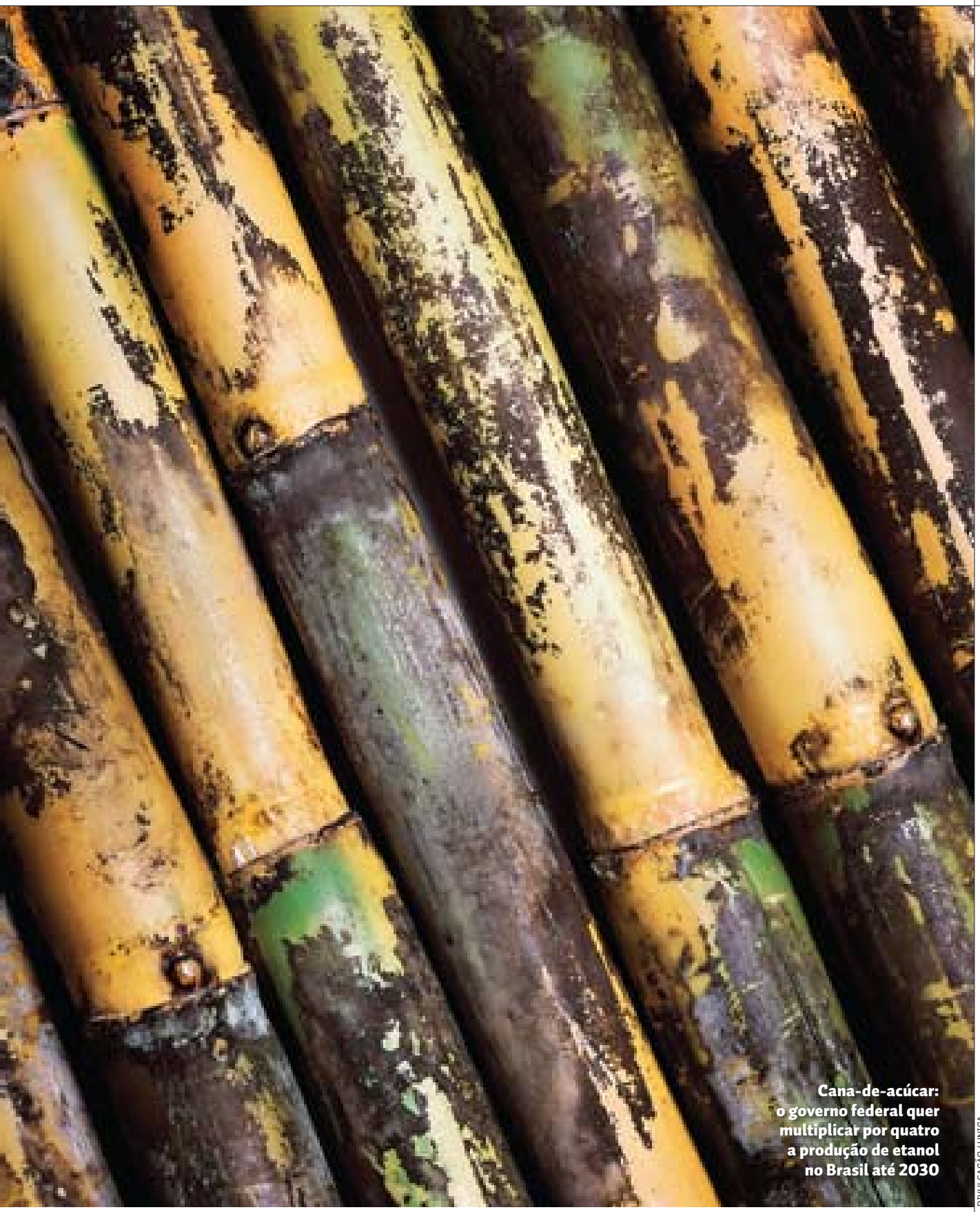
O Brasil produz 16 bilhões de litros de etanol por ano. Quer chegar aos 66 bilhões de litros até 2030. Alguns dizem que não haverá lugar para tanto álcool. Outros asseguram que isso é uma fração do que o mundo precisará **COSTÁBILE NICOLETTA**

As pessoas habituadas a viajar pela Castelo Branco, pela Washington Luís, pela Anhangüera e por dezenas de outras rodovias que cortam o interior do estado de São Paulo em direção ao Triângulo Mineiro, a Mato Grosso do Sul ou ao norte do Paraná deparam-se com uma paisagem cada vez mais monótona. A lavoura da cana-de-açúcar, que até poucos anos atrás dividia espaço com plantações de soja, pastagens de capim braquiária, laranjais e os últimos cafezais que ainda resistiam no interior paulista, hoje reina sobre faixas cada vez mais extensas de terra. É, sobretudo, no interior de São Paulo, estado que abriga mais de 60% da cana-de-açúcar cultivada no Brasil e concentra as principais destilarias de etanol — o combustível que impulsiona a revolução da energia limpa e renovável –, que essa transformação vem sendo percebida de maneira mais evidente. Grupos como o Cosan, do empresário Rubens Ometto da Silveira, e Biagi, da Usina Santa Elisa, capitaneiam esse processo.

O Brasil tem, hoje, uma produção anual de pouco mais de 16 bilhões de litros de etanol por ano — que rendem mais de US$ 6 bilhões para a indústria. O governo federal anunciou recentemente a intenção de chegar a 66 bilhões de litros até o ano de 2030. Essa informação permite duas conclusões. A primeira é que o cenário no interior de São Paulo tende a ficar ainda mais enfadonho. A segunda é que essa indústria ganhará cada vez mais dinheiro. "Vocês poderão ser responsáveis por 80% da venda de etanol no mundo", disse Daniel Yergin, presidente da Cambridge Energy Research Associates (Cera), aos produtores brasileiros reunidos no Ethanol Summit, o megaevento promovido em junho em São Paulo pela União da Agroindústria Canavieira de São Paulo (Unica), que congrega os maiores produtores de etanol do país.

Alguns podem dizer que esses 66 bilhões de litros representam apenas uma fração daquilo que o mundo necessitará nos próximos anos. Outros podem afirmar que não há lugar para tanto álcool no mercado mundial. Qual dos dois pontos de vista está correto? Isso dependerá da direção em que o mercado vai se mover nos próximos anos. A julgar apenas pela velocidade da transformação da paisagem no interior de São Paulo, a meta do governo federal será mesmo batida. Um exemplo eloqüente dessa mudança pode ser encontrado no município de Bebedouro, a quase 400 quilômetros da capital. No início dos anos 1990, Bebedouro ganhou reputação como o maior produtor de laranjas do mundo. A situação agora é outra. Conforme dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em fevereiro deste ano, dos cerca de 60 mil hectares de terras cultiváveis existentes no município, restam apenas 21 mil hectares ocupados pela laranja. Em contrapartida, a cana-de-açúcar, que praticamente não existia em Bebedouro cerca de dez anos atrás, hoje cobre mais de 27 mil hectares da área. O mesmo acontece em Taiaçu, Terra

> **A revolução da energia limpa se assemelha à provocada pelo computador pessoal e pela internet**
> Vijay Vaitheeswaran



Cana-de-acúcar: o governo federal quer multiplicar por quatro a produção de etanol no Brasil até 2030

DIVULGAÇÃO / UNICA

Roxa, Viradouro e em outros municípios da região.

A explicação para essa mudança no campo é muito simples: o número de produtores interessados em arrancar tudo o que havia sobre suas terras e colocar a cana-de-açúcar no lugar tem crescido porque as condições oferecidas pelas usinas são extremamente vantajosas. E isso só acontece porque, na outra ponta, há mais e mais pessoas dispostas a consumir um combustível limpo, renovável e menos nocivo à natureza. Mais do que uma disposição, isso é uma necessidade. É justamente esse o ponto central de opiniões como a que Vijay Vaitheeswaran, especialista em energia da revista britânica *The Economist* e autor do livro *Power to the People*, manifestou no encontro promovido pela Unica em São Paulo. "A revolução da energia mais limpa vinda de países como o Brasil se assemelha à provocada pelo computador pessoal e pela internet."

GERMANO LÜDERS / ABRIL IMAGEM

Família Biagi: na ponta do processo de internacionalização do setor

Duas faces

Vaitheeswaran não se referia apenas ao impacto positivo que o uso em escala mundial de um biocombustível limpo e renovável como o etanol pode proporcionar ao meio ambiente. Ele falava, também, dos benefícios sociais que poderão ser acarretados pela extensão da tecnologia brasileira a países pobres da África ou da América Central, cujas condições climáticas guardam semelhança com as brasileiras. A possibilidade de expansão da lavoura de cana pelo mundo é real. Da mesma forma que um grupo cada vez maior de investidores internacionais revela interesse pela produção brasileira de álcool, usinas instaladas e geridas com tecnologia brasileira começam a se espalhar pelo mundo *(veja quadro à página 61)*. Nesse caso, mais do que vender álcool, o Brasil passa a ensinar o mundo a cultivar a cana-de-açúcar, a vender equipamentos e tecnologia industrial, inclusive compartilhando sua experiência na mistura do etanol à gasolina. "A intenção não é exportar o álcool, mas vender o negócio completo", diz o ex-ministro da Agricultura Roberto Rodrigues, produtor de cana-de-açúcar no interior de São Paulo e entusiasta das novas possibilidades que o álcool abre no Brasil para a agricultura, a indústria, o comércio, a pesquisa e a prestação de serviços.

> **A intenção não é exportar o álcool, mas vender o negócio completo**
>
> Roberto Rodrigues, ex-ministro

Na primeira ponta dessa estrada — a dos estrangeiros interessados em produzir etanol no Brasil — está gente como o investidor George Soros. A AdecoAgro, na qual Soros tem uma participação expressiva, investe hoje em dia mais de US$ 1 bilhão na implantação de um complexo de usinas de álcool em Mato Grosso do Sul. Na outra extremi-

engenheiros das montadoras brasileiras, o motor flex-fuel já equipa cerca de 80% dos automóveis vendidos atualmente no Brasil.

É um bom sinal — mas é preciso cuidado ao analisar a situação. Existem obstáculos de diversas naturezas. O primeiro deles são as condições tarifárias mais vantajosas que os Estados Unidos, por meio de acordos bilaterais, oferecem a concorrentes da América Central e do Caribe. Enquanto o galão do etanol brasileiro paga US$ 0,54 para entrar nos Estados Unidos, o produto destilado nesses países é isento de tarifas no mercado americano (isso, naturalmente, explica a presença das empresas brasileiras justamente em El Salvador e na Jamaica, países beneficiados pela possibilidade de contar com esse tipo de benefício para vender ao maior mercado do mundo). "Há um paradoxo entre a superoferta de etanol no Brasil e as barreiras alfandegárias impostas ao produto pelo governo dos Estados Unidos e da União Européia", afirmou George Soros. "Esses mercados têm muito interesse em comprar o álcool brasileiro."

dade, a das empresas capazes de espalhar a tecnologia brasileira pelo mundo, estão projetos como o da Crystalserv e o da Coimex — que instalam destilarias em El Salvador e na Jamaica.

Isso é um sinal de que o etanol já assegurou seu lugar entre os combustíveis que terão espaço na luta pela substituição do petróleo? A resposta, mais uma vez, está sujeita ao que acontecerá daqui por diante. Tudo dependerá do lado que vencer uma espécie de queda-de-braço que começou a ser travada em torno da participação do etanol em uma matriz energética capaz de substituir o petróleo e, principalmente, reduzir a emissão de poluentes na atmosfera. Muitos países como os Estados Unidos, a França e o Japão já iniciaram a produção e a venda de automóveis equipados com motor flex-fuel — movidos a álcool, a gasolina ou à mistura dos dois combustíveis. Desenvolvido por

Mercado para o álcool existe. Para substituir apenas 10% do petróleo hoje consumido no mundo, conforme um cálculo do governador de São Paulo, José Serra, a produção mundial de álcool teria de aumentar 22 vezes. O Brasil, caso cumpra a meta estabelecida para o ano de 2030, tem condições de contribuir com apenas um quinto do total necessário. "O mercado de gasolina é tão grande que, por mais que o etanol cresça, pouco incomodará a indústria petroleira", afirma Eduardo Pereira de Carvalho, executivo responsável pela área de álcool e açúcar do Grupo Odebrecht e ex-presidente da Unica. De qualquer forma, a parte mais esclarecida da humanidade parece estar convencida de que é preciso conter a expansão do aquecimento global — sob o risco de comprometer as chances de sobrevivência das próximas gerações — e de que a adição do etanol à gasolina já se provou capaz de reduzir a emissão de poluentes.

PAULO LIEBERT / AE

Pesquisa: muda de cana na biofábrica da Canavialis, empresa da Votorantim

A possibilidade de expansão existe, o mercado existe, mas ainda não há nada assegurado. Existe um conjunto de barreiras a serem superadas e a maioria delas é decorrente da desinformação que ainda vigora a respeito das virtudes e dos riscos que cercam a indústria brasileira de etanol. Para muita gente no mundo, o etanol brasileiro é produzido por empresas que devastam a natureza, exploram trabalhadores e estão dispostas a disseminar a fome no mundo. Veja alguns pontos:

1 A produção do etanol brasileiro contribui para a devastação da Amazônia e de outros ecossistemas. Com relação à Amazônia, o erro é impressionante. Os primeiros traços do ecossistema amazônico estão a pelo menos 1.800 quilômetros (mais de mil milhas) a norte do ponto onde se concentra a maior parte dos canaviais paulistas. A expansão tem se dado em direção ao estado de Mato Grosso do Sul (a oeste) e até mesmo em direção ao sul do Brasil. A área destinada ao cultivo dos canaviais pode triplicar e, ainda assim, se manter distante da Amazônia. Na maioria dos casos, a expansão dos canaviais tem se dado sobre terras anteriormente aproveitadas por outras culturas igualmente extensivas. Os canaviais do município de Bebedouro, por exemplo, foram plantados sobre terras antes ocupadas pelos laranjais, que, por sua vez, substituíram os cafezais presentes na região desde meados do século 19. São, portanto, terras que perderam a cobertura nativa há bem mais de um século. Alguns excessos — como os cometidos por produtores que desrespeitam os limites de 20% de reserva ambiental nas propriedades e a proteção de áreas de mananciais — vêm sendo combatidos pelo governo de São Paulo. É preciso observar, por outro lado, que boa parte da expansão da produção brasileira de etanol tem se dado a partir de ganhos de produtividade. Em 1975, a lavoura paulista produzia aproximadamente 40 toneladas de cana em 1 hectare de terra. Hoje, são cerca de 70 toneladas no mesmo espaço. E esse número tende a melhorar com as novas pesquisas genéticas que vêm sendo desenvolvidas.

2 A produção do etanol contribui para o aumento da fome no mundo. É essa a opinião da diretora executiva do Programa Mundial de Alimentos da Organização das Nações Unidas, Josette Sheeran. Numa entrevista ao jornal britânico *Financial Times*, afirmou que a transformação das colheitas tem o potencial de encarecer ainda mais os alimentos, que já estão altos devido à demanda

para abastecer a China. A especialista — cujo trabalho consiste principalmente em redistribuir doações de alimentos produzidos em excesso — diz temer pela integridade de seus próprios recursos. Já o diário *ABC*, da Espanha, registrou que a perspectiva de produzir mais biocombustível tem fomentado uma elevação no preço do petróleo e de seus derivados. Segundo o jornal, a aposta européia, americana e brasileira nos biocombustíveis tem levado alguns países produtores a conter seus investimentos em exploração e produção de petróleo. Seria uma forma de escassear a oferta do produto e manter os preços elevados — ainda que o consumo mundial de biocombustíveis deva representar apenas 2% do de petróleo no período entre 2007 e 2009, conforme um relatório da Agência Internacional de Energia (AIE).

Essa é uma questão que deve ser vista com cuidado. A utilização de terras antes destinadas a alimentar o gado para produção da cana-de-açúcar já provocou, no Brasil, um ligeiro aumento no preço do leite e de seus derivados. Alguns outros alimentos têm subido de preço no mercado interno — mas as causas, nesse caso, são outras. O pão e o macarrão estão mais caros no Brasil porque a Argentina restringiu as exportações do trigo. A questão é que o Brasil dispõe de terras em abundância. Muitas delas são adequadas à produção de cana. Outras são apropriadas para a produção de grãos ou às pastagens — que poderiam ser bem aproveitadas caso houvesse estímulo comercial a esses produtos. A redução das restrições impostas pela União Européia e pelos Estados Unidos à importação dos alimentos brasileiros pode significar um estímulo maior à redução da fome no mundo do que eventuais restrições à lavoura da cana-de-açúcar.

AS IDAS E VINDAS DOS INVESTIMENTOS

ALÉM DOS 88 PROJETOS de usinas de etanol atualmente em fase de instalação por grupos nacionais, existem outros 189 em processo de estudos, dos quais pelo menos 50% são de grupos estrangeiros.

QUEM CHEGA

- Entre os projetos já anunciados estão o plano da japonesa Mitsui de construir **40 usinas** em parceria com a Petrobras.
- A Dedini, que produz equipamentos para usinas, estima que os investimentos estrangeiros em usinas de álcool no Brasil poderão ultrapassar **US$ 9 bilhões** nos próximos anos, se forem concretizados os projetos de empresas que fizeram consultas à sua companhia.
- O Grupo Farias, de Pernambuco, assinou uma carta de intenções com investidores chineses para a construção de usinas de álcool e processar até 10 milhões de toneladas por safra. O investimento será de **R$ 1,2 bilhão**.
- O Grupo Albertina, de Sertãozinho (SP), se juntou a 29 investidores noruegueses para expandir seus negócios de açúcar e álcool no Brasil. O primeiro investimento será de **US$ 170 milhões**.

QUEM VAI

- A Cosan, o maior grupo produtor de etanol no Brasil, pretende captar em seu IPO **US$ 2 bilhões** para financiar projetos de crescimento da companhia – inclusive no exterior.
- O Grupo Odebrecht prepara-se para investir em usinas fora do país. A África e a América Latina são o foco, sobretudo a região do Caribe, em parceria com investidores locais. A empresa tem infra-estrutura em **16 países** nos quais já presta serviços.
- A companhia paulista Crystalserv uniu-se à americana Dow Chemical para desenvolver um complexo alcoolquímico. Também tem uma sociedade com a americana Cargill para instalarem-se em El Salvador, junto com uma parceira local.
- Projeto semelhante foi adotado pelo grupo capixaba Coimex, que desembarcou na Jamaica para montar uma unidade desidratadora de álcool com a estatal Petrojam. A intenção é dobrar sua capacidade de produção para **360 milhões de litros** anuais.

3 O etanol brasileiro é produzido por trabalho escravo. Esse é um problema a ser enfrentado. Falar em escravidão é um exagero, mas as condições de trabalho na lavoura da cana-de-açúcar não apenas podem como devem melhorar. Em muitos lugares, as pessoas contratadas para o serviço temporário de plantio e de colheita ainda são submetidas a condições de trabalho vexatórias. Segundo a Procuradoria do Trabalho em São Paulo, 17 cortadores de cana morreram por exaustão nos últimos três anos nos canaviais paulistas. Bastaria uma morte por essa razão para que o problema despertasse a atenção geral. A expectativa, no entanto, é que essas condições tendem a melhorar na medida em que o etanol deixe de ser uma solução energética brasileira e passe a ser a solução energética global.

A hora do aperto de mãos

Para atrair empresas brasileiras, o Chile acena com acordos que garantem a seus produtos acesso privilegiado a mais de 60 países. Por que o Brasil não segue o mesmo caminho?

MARIA HELENA TACHINARDI

Um pequeno país, como o Chile, com 16 milhões de habitantes, crescimento econômico médio de 6% ao ano entre 1987 e 2006, inflação de 2,6%, tarifa única de importação de 6%, está fazendo uma proposta tentadora aos empresários brasileiros. Quer que eles invistam em seu mercado para, de lá, exportar. Oferece como principal vantagem o acesso privilegiado a 60 países com os quais Santiago mantém uma rede de mais de 20 acordos comerciais. O que leva o Chile a adotar essa postura?

A resposta é simples: ao buscar novos investimentos, os chilenos esperam colher os frutos do trabalho que realizaram nas últimas três décadas — principalmente o de garantir a continuidade de uma série de normas e condições macroeconômicas obtidas durante esse período. Um dos pontos mais destacados é a proteção dos investimentos no Chile. Todos os acordos comerciais do país oferecem garantias ao parceiro. Do tratado de livre comércio firmado com os Estados Unidos em 2003 conta a cláusula "Investidor-Estado". Ela garante ao investidor o direito de acionar tribunais arbitrais internacionais contra o Estado Nacional.

Cada vez mais os acordos bilaterais ou regionais tratam de questões que ultrapassam os limites do comércio. Estabelecem, por exemplo, tratamento para o capital estrangeiro e criam dispositivos que definem regras para a concorrência, a proteção dos direitos de propriedade intelectual, questões ambientais, relações trabalhistas e daí por diante.

Até o início dos anos 1980 o maior receio de um investidor estrangeiro era a desapropriação de seu investimento pelo Estado anfitrião. A partir da década de 1990 as preocupações passaram a ser o risco regulatório. "Regras nacionais sobre tributação, proteção ao meio ambiente ou ao patrimônio cultural poderiam ter efeitos desastrosos, do ponto de vista do investidor internacional, sobre o investimento", diz Eugenia Zerbini, especialista em direito internacional. "No século 21, os acordos passaram a oferecer ao investidor uma proteção diferente da que era dada no passado", observa.

Há um outro aspecto das negociações comerciais que influem no processo de internacionalização de empresas: as vantagens do acesso preferencial. "A proliferação de acordos bilaterais e regionais de livre comércio vem provocando gradual deterioração das margens de preferência para países de fora dessas áreas", diz o embaixador Rubens Barbosa, presidente do Conselho Superior de Comércio Exterior da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). "A internacionalização via compartilhamento de oportunidades e de riscos com parceiros nesses países constitui uma boa alternativa para contornar barreiras à importação e melhorar o acesso a mercados." Por isso, Barbosa defende a expansão de investimentos produtivos brasileiros em países da região que têm

ABSOLUTVISION

acordos de livre comércio com os Estados Unidos. É o caso do Chile, dos outros país andinos e dos centro-americanos.

Um exemplo típico de vantagens derivadas de acordos comerciais são as preferências obtidas pelos caribenhos nas exportações de etanol para o mercado americano *(veja reportagem na página 54)*. Esses países podem exportar o equivalente a 7% do consumo norte-americano com isenção da tarifa proibitiva — 2,5% de direito *ad valorem* além de direito específico de US$ 0,54 por galão. As exportações de etanol brasileiro para o mercado americano, via Caribe, vêm se beneficiando de isenção tarifária.

O Brasil assinou 14 acordos bilaterais nos anos 1990. Nenhum deles foi ratificado

Outro exemplo de internacionalização atrelada à localização geográfica é o gerado pelo Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta), que estimulou a instalação de empresas automobilísticas (maquiladoras) no México. Considerado o tratado de livre comércio mais importante depois do Nafta, o acordo entre os Estados Unidos e a Coréia do Sul, ainda não ratificado pelo Congresso americano, prejudicará as exportações japonesas para o maior mercado do mundo. As montadoras coreanas estabelecidas no mercado americano poderão importar autopeças da Coréia pagando tarifa zero. As empresas japonesas querem que Tóquio negocie um acordo comercial semelhante com Washington.

Os acordos regionais e bilaterais de comércio estão avançando, enquanto se percebe pouca chance de conclusão, neste ano, das negociações da Rodada de Doha da Organização Mundial do Comércio (OMC). Até que ponto os acordos bilaterais de investimentos são importantes para atrair o capital estrangeiro? O Brasil assinou 14 acordos nos anos 1990 e não ratificou nenhum. A razão? A crença de que as leis brasileiras são suficientes para proteger os investimentos estrangeiros. De fato, mesmo sem os acordos o país manteve-se como um dos principais destinos de investimentos estrangeiros diretos. Entretanto, com o crescente processo de internacionalização de empresas brasileiras, há indicações de que o governo começa a avaliar como importante a negociação de tais acordos.

"O Brasil precisa formar uma posição sobre que tipo de regras relacionadas aos investimentos é aceitável", diz Rabih Ali Nasser, sócio do escritório Albino Advogados Associados e professor da GV Law. "Os novos acordos poderiam substituir aqueles não ratificados e fazer parte dos acordos comerciais que o Brasil está negociando, como o União Européia-Mercosul", sugere. Em outras palavras: o mundo vive uma era de acordos. Voltar as costas para eles é, no mínimo, uma enorme perda de tempo. ∎

Uma corrida de obstáculos

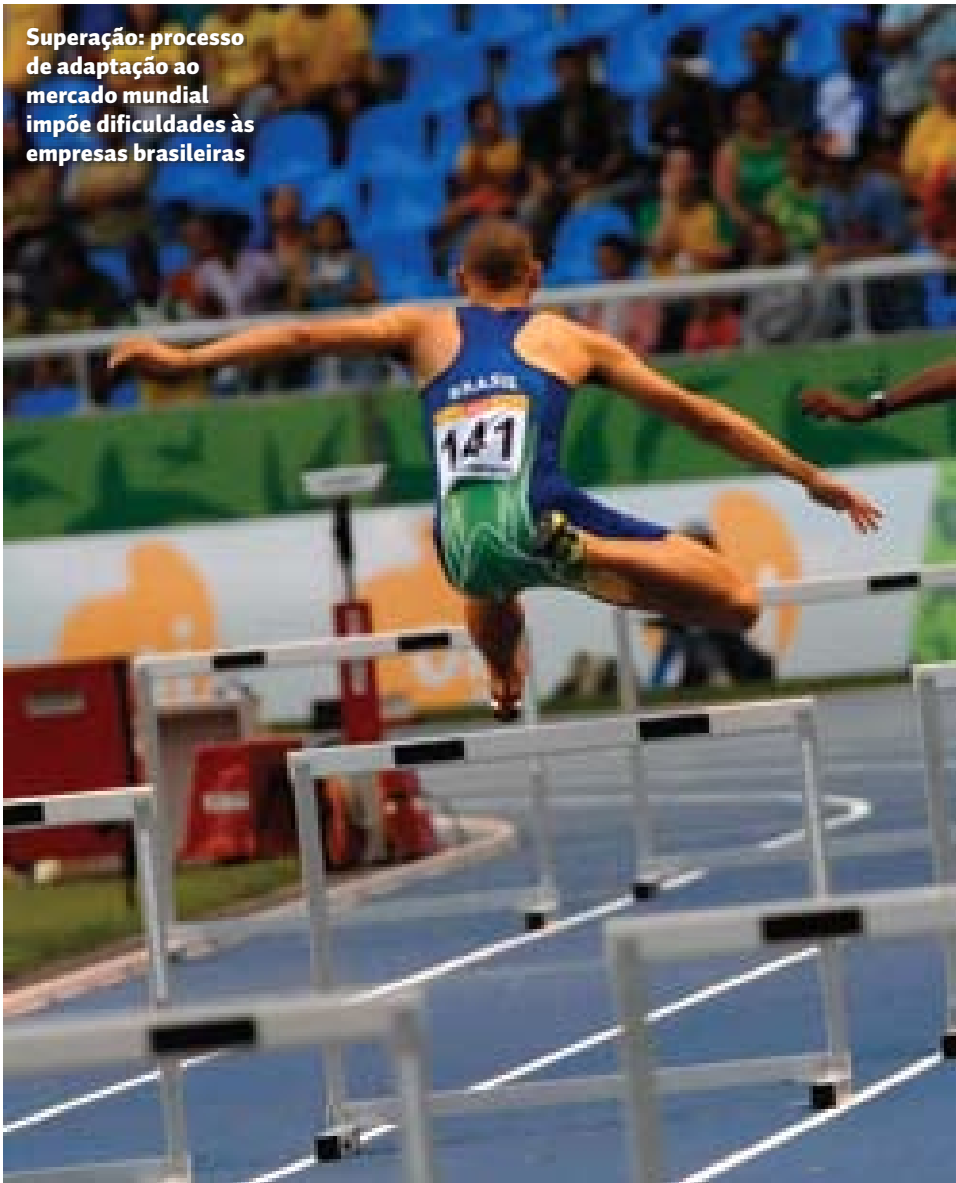
Fincar bandeira no exterior traz resultados evidentes para qualquer empresa. Mas para chegar lá é preciso superar uma série de barreiras **JOÃO PAULO NUCCI**

Colocar um pé no exterior é, sem dúvida, um trunfo considerável para qualquer empresa brasileira. Mas, até que possa ser considerada de fato uma companhia globalizada, um conjunto não menos considerável de fatores de risco precisa ser driblado. E a ginga tropical não basta para superar os entraves. Pelo contrário: pode até atrapalhar. Um projeto bem-estruturado e detalhado, uma boa dose de perseverança e, sobretudo, muito investimento são fundamentais para que a incursão em terra estrangeira gere bons resultados.

Habituadas a atuar em um mercado que até muito pouco tempo atrás era um dos mais fechados do mundo, as empresas deparam com dificuldades consideráveis de adaptação quando se propõem a colocar o pé na estrada que leva ao exterior. As principais barreiras, conforme Victor Prochnick, do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), pertencem a três grupos distintos:

- **O ambiente brasileiro de negócios** contribui com seus ritos burocráticos e com a escassez de crédito (ou, na melhor das hipóteses, com o desconhecimento sobre as formas de ter acesso ao dinheiro);
- **A própria companhia** interessada em se globalizar precisa enfrentar os fantasmas internos e se preparar para atingir seu objetivo;
- **O país de destino** tem, claro, suas peculiaridades — um idioma diferente, um sistema judiciário distinto ou até mesmo um inverno muito rigoroso são alguns dos problemas de adaptação com os quais a empresa precisa lidar.

"Hoje em dia, com as facilidades de transporte e comunicação, está muito mais fácil abrir uma subsidiária em qualquer parte do mundo", diz Prochnick. "Mesmo assim, a internacionalização é um processo que requer uma preparação interna muito grande." Todos os setores da companhia precisam se adaptar para enfrentar o mundo. O departamento



Superação: processo de adaptação ao mercado mundial impõe dificuldades às empresas brasileiras

jurídico, familiarizado com os códigos brasileiros, terá de desvendar os labirintos legais em outros idiomas. O pessoal do marketing provavelmente terá problemas caso simplesmente queira reproduzir diante de outras culturas as fórmulas que funcionam no mercado brasileiro. "Na Argentina, a mulher dança em volta do homem. No Brasil, é o contrário, a porta bandeiras fica no centro e o homem se movimenta em torno dela. As diferenças culturais são fortíssimas de país para país", afirma o professor. Finalmente, a área de Recursos Humanos, que já tem de lidar com o emaranhado de leis que regem as relações do trabalho no Brasil, terá de mergulhar nas legislações trabalhistas de outros países.

ARNALDO CARVALHO / JC IMAGEM

Aprender fazendo

Tradicionalmente amparadas no mercado interno, as empresas brasileiras precisam, antes de ganhar o mundo, voltar-se para dentro de si mesmas. "Todos os estudos mostram que o processo de internacionalização impõe uma curva de aprendizado", diz a professora Maria Tereza Fleury, da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Os resultados demoram a aparecer, mostra a experiência das companhias que já romperam fronteiras. A Natura, por exemplo, precisou de alguns anos para descobrir que a venda direta, por meio de uma rede de consultoras — sua principal forma de comercialização dentro do Brasil –, não funciona nos países latino-americanos. Hoje, a companhia de cosméticos tem uma forte presença na região, mas baseada em outros formatos de distribuição. "Eles tiveram problemas no início e souberam corrigir a rota", afirma Maria Tereza.

É nesse ponto do processo que a capacidade de investimento e a perseverança do corpo executivo da empresa são testados. A tentação de empacotar tudo e voltar para casa é grande quando o projeto demora a deslanchar. "Reconhecer esse risco e saber que existirão perdas no percurso ajudam muito", diz a professora, que lançará, pela Editora Atlas, o livro *Internacionalização dos Países Emergentes*, uma coletânea de artigos sobre o tema. Mas é preciso aprender com a própria experiência e saber administrar bem as informações do processo. "Uma certa vez, tive de avisar uma divisão de uma companhia que outra área da mesma empresa já havia tentado, sem sucesso, percorrer o mesmo caminho que eles estavam planejando para se estabelecer no exterior", diz Maria Tereza.

As maiores barreiras estão no suporte interno, no país de destino e dentro da própria empresa

Também é bom ter em mente, antes de ir tirar o passaporte, que o governo brasileiro ainda não possui uma agência de fomento ao processo de internacionalização nos moldes das que existem em países como Estados Unidos, França e China. Nos últimos anos, a Agência de Promoção das Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) fez um trabalho intensivo no sentido de aumentar as vendas de produtos brasileiros ao exterior. Mas ainda falta, na opinião dos especialistas, um esforço organizado e uma política pública mais bem definida quando o assunto é a instalação de uma companhia no mercado internacional.

As empresas que já fincaram seus pés no exterior o fizeram, portanto, apesar de condições macroeconômicas nem sempre favoráveis. A Votorantim, por exemplo, era vista com certo descrédito quando comprou fábricas de cimento no Canadá. Foi preciso que ela patrocinasse a visita de um grupo de funcionários canadenses às instalações brasileiras para que eles se engajassem nas mudanças propostas.

A questão da imagem do país, ainda que possa, em alguns casos, significar percalços, pode muito bem ser administrada. "Existe um mito sobre o Brasil no exterior. So-

mos conhecidos como produtores de jogadores de futebol, bananas e mulheres bonitas", diz o professor Luiz Carlos Carvalho, coordenador do Núcleo de Estudos Internacionais da Fundação Dom Cabral *(veja reportagem à página 25)*. "Mas isso não impediu que o país se tornasse o maior produtor do mundo de aviões regionais, com a Embraer, o maior produtor de compressores, com a Embraco, e que a Gerdau comprasse siderúrgicas nos Estados Unidos para torná-las rentáveis e mais produtivas, entre outros exemplos", afirma o professor. Seja como for, por trás de cada um desses exemplos existe um trabalho exaustivo de investimento na imagem — um esforço que uma companhia sul-coreana de tecnologia ou um fabricante sueco de bens de consumo, por exemplo, não precisariam realizar. Ao contrário do Brasil, que tem uma imagem internacional relacionada com outros valores, países como a Coréia do Sul e a Suécia já são identificados com a capacidade de produzir artigos de ponta.

Especialistas concordam: falta uma política pública mais definida

Desvantagens do desembarque

Ainda que se superem as dificuldades de organização interna e os percalços da economia brasileira, é preciso lidar com a realidade do país-alvo do investimento. O pesquisador Álvaro Cyrino, também da Fundação Dom Cabral, identifica duas desvantagens específicas no momento de desembarque: ser recém-chegado e ser estrangeiro. "Ao se instalar em uma nova localidade, independentemente se é ou não internacional, a empresa se defronta com os custos de ser nova no mercado", diz Cyrino, em artigo do já citado *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. É preciso montar uma estrutura física, contratar pessoal especializado, montar uma rede de distribuição, fazer propaganda para atrair clientes. São fases que as companhias locais já superaram e que tendem a encarecer a operação, ao menos num primeiro estágio.

As distâncias entre os mercados não são apenas físicas, mas também administrativas, culturais e econômicas. Em seu artigo, Cyrino cita o exemplo da Gerdau — que jamais teve grandes conflitos trabalhistas no Brasil e precisou enfrentar uma greve que durou meses em uma subsidiária americana — para mostrar que as fórmulas de gestão não são universais.

Também está provado que os desafios enfrentados na chegada afetam o resultado da companhia investidora num primeiro momento. "Os resultados econômico-financeiros das empresas que se internacionalizaram apresentam um comportamento próximo de uma curva em S", diz o pesquisador. Os elevados custos iniciais empurram o balanço para o negativo, mas logo a empresa supera essa fase e começa a ganhar dinheiro. A curva vira de novo para baixo assim que o aumento do grau de internacionalização e a sua decorrente complexidade de gestão passam a gerar custos mais altos. "Isso indica que há um limite superior, acima do qual o grau de internacionalização passa a gerar resultados negativos." Mas esse pode ser considerado um bom problema — o de quem já fincou sua bandeira no exterior e precisa administrar o sucesso. ▮

Salto em altura: esforço de imagem para provar que o Brasil não é apenas o país do futebol

ARNALDO CARVALHO / JC IMAGEM

Capitais que atraem o capital

Vista aérea de Xangai: metrópole chinesa tem quase duas vezes mais projetos de investimento do que Londres

LIU LIQUN / CORBIS / LATINSTOCK

O Ocidente está ficando para trás. As novas Mecas do investimento global estão localizadas na Ásia e no Oriente Médio **CLAYTON NETZ**

Quais são as cidades mais atraentes para os investidores mundiais? Em busca da resposta a essa pergunta, a OCO — empresa de consultoria baseada em Belfast, capital da Irlanda do Norte — promoveu uma pesquisa extensa. Compilou os projetos implantados ao redor do planeta entre 2003 e 2006. Para o trabalho foram considerados apenas os chamados Greenfields Projects, isto é, projetos de instalação de novos negócios a partir do zero.

Os resultados retratam à perfeição o processo recente de movimentação global do capital produtivo em direção aos mercados emergentes, sobretudo os do Oriente, capitaneados pelo dragão chinês. Não por acaso, Xangai, a mais populosa metrópole e principal centro comercial e industrial da China, destaca-se como a número 1 no ranking das Top 50. No período examinado a Nova York do Pacífico, como também é conhecida, recebeu 1.462 projetos de Investimento Estrangeiro Direto (FDI na sigla em inglês). Quase o dobro da rival mais próxima, Londres, que teve 790 projetos. O estudo também registra outro fenômeno: o poder de atração sobre o FDI das cidades-Estado. Cingapura figura como a terceira da lista. Dubai é a quinta e Hong Kong é a sexta.

Em contrapartida, o desempenho dos países ricos traduz sua dificuldade em acompanhar o ritmo dos mercados emergentes. Entre as 20 primeiras do ranking, somente cinco pertencem ao grupo dos industrializados. E mais: à exceção de Nova York, as cidades americanas estão fora do radar dos investidores internacionais. A explicação é o poderio do próprio mercado americano, capaz de gerar os capitais de que necessita para seu crescimento. Além disso, as empresas americanas são grandes provedoras mundiais dos investimentos diretos e respondem por nada menos que 25% dos projetos em andamento no mundo.

Um dos pontos altos da pesquisa da consultoria irlandesa é a compa-

ração entre os fatores de atração de cinco das cidades que se destacaram — Xangai, Londres, Bangalore, Dubai e Cingapura — marcando as diferenças entre elas e o tipo de FDI que recebem.

■ Xangai: com seus 17 milhões de habitantes e um ritmo alucinante de crescimento econômico anual de 12%, pode ser definida como uma potência industrial global. Perto de um quarto dos projetos de FDI sediados por ela é da área de manufatura, enquanto um quinto se refere a operações de vendas e marketing.

■ Londres: a capital da Inglaterra apresenta-se como um dos mais promissores endereços para atividades na área de serviços. Com abundância de profissionais altamente qualificados, Londres pode exibir como poucas o status de cidade global. Principal centro financeiro europeu, abriga as mais importantes administradoras de fundos e seguradoras mundiais, além de escritórios e representações de 480 bancos estrangeiros. Importante no mercado acionário, graças ao peso e tradição de sua bolsa de valores, a cidade ainda concentra grande parte dos negócios internacionais de metais, negociados na London Metal Exchange. "As empresas estrangeiras nos procuram por causa de nossa expertise financeira, não para iniciar um novo negócio", afirma John Sttudard, prefeito da City londrina, o distrito financeiro de Londres *(veja entrevista na página 67)*.

O desempenho dos países ricos traduz dificuldade em acompanhar o ritmo dos emergentes

■ Bangalore: a cidade indiana pode ser classificada como o pólo de conhecimento e tecnologia preferido pelo FDI. Um terço dos projetos de investimento executados em Bangalore foi direcionado a atividades de design, desenvolvimento e teste; um em cada seis projetos é da área de pesquisa e desenvolvimento; outros 12% destinam-se a atendimento a clientes, suporte técnico e centros de serviços compartilhados.

■ Cingapura e Dubai: Trata-se de dois pólos regionais de atração de FDI. Cingapura para a região da Ásia–Pacífico e Dubai para o Oriente Médio. Sua especialização é a atração das operações de comando e controle em funções de vendas e marketing, serviços, escritórios centrais e atividades de logística e distribuição.

Ao mesmo tempo em que identificou os principais destinatários do FDI, a pesquisa buscou as fontes desse investimento *(veja tabela)*. O resultado foi qualitativamente diferente do obtido com relação ao destino do capital. Nesse levantamento predominam as cidades dos países industrializados — entre as Top 50 desse segundo ranking, há apenas cinco cidades localizadas em mercados emergentes.

Do cruzamento dos rankings das cidades receptoras e das fontes de FDI os responsáveis pela pesquisa chegaram à definição do que chamam de oito principais cidades mundiais. Essa lista é encabeçada por Londres, a cidade com mercado industrializado mais bem colocada nos dois rankings. A seguir vêm Paris, Moscou, Tóquio, Mumbai, Hong Kong, Nova York e Dubai. ▮

O destino do dinheiro

As cidades que mais atraem Investimento Estrangeiro Direto

CLASSIFICAÇÃO	CIDADE
1	Xangai
2	Londres
3	Cingapura
4	Beijing
5	Dubai
6	Bangalore
7	Hong Kong
8	Moscou
9	Paris
10	Tóquio
11	Mumbai
12	Bucareste
13	Guangzhou
14	Suzhou
15	Budapeste
16	Chennai
17	Nova York
18	Dublin
19	Shenzhen
20	Hyderabad
35	**São Paulo**

As investidoras

As cidades que mais enviam Investimento Estrangeiro Direto

CLASSIFICAÇÃO	CIDADE
1	Tóquio
2	Londres
3	Paris
4	Nova York
5	Munique
6	Seul
7	Hong Kong
8	Estocolmo
9	Düsseldorf
10	Helsinque
11	Viena
12	Osaka
13	Moscou
14	Mumbai
15	Toronto
16	Dubai
17	Vancouver
18	Amsterdã
19	Milão
20	Detroit
21	Santa Clara

FONTE: OCO CONSULTING

City X Wall Street

Nova York saiu na frente, mas Londres quer se firmar como o novo destino de empresas brasileiras interessadas em captar recursos para se tornar multinacionais **NELY CAIXETA**

Dizem que os melhores perfumes estão nos menores frascos. O Vaticano, por exemplo, é o menor país do planeta, com apenas 0,44 quilômetro quadrado. No entanto, o governante local, o Papa, lidera um rebanho com mais de um bilhão de fiéis ao redor do mundo. A City de Londres é apenas um pouco maior em extensão territorial — cerca de 2,6 quilômetros quadrados –, mas também possui importância global. Trata-se do maior centro financeiro da Europa, que movimenta 43% do mercado de capitais do planeta. É responsável ainda por 10% do PIB e 25% da arrecadação de impostos da Inglaterra. Tal como o Vaticano, a City também tem seu maior representante. Trata-se de John Stuttard, o 679º prefeito local. Esse inglês de 62 anos passa mais de 80 dias por ano fora de seu gabinete, em visitas ao exterior para incentivar empresas a usar a magnífica rede de serviços que gravita em torno da Bolsa de Valores londrina. Esperado no Brasil na última semana de agosto, Stuttard concedeu a seguinte entrevista à **PIB**.

O Lord Mayor John Stuttard: 600 empresas estrangeiras listadas na Bolsa de Londres

DIVULGAÇÃO

PIB: Por que uma empresa brasileira deveria usar Londres como trampolim para estabelecer negócios em outras partes do mundo?

JOHN STUTTARD: No curso dos últimos 20 anos, Londres tornou-se o centro financeiro internacional do mundo. Aproximadamente um quarto das finanças mundiais passa por aqui. Cerca de 600 empresas estrangeiras estão listadas na Bolsa de Valores de Londres. Ou seja, as empresas procuram Londres devido à sua competência financeira, não necessariamente para ter operações aqui.

> **Há apetite para investimentos em qualquer empresa de um país emergente importante como o Brasil**

O que leva Londres a atrair tantas companhias estrangeiras?

Nossa regulamentação leva em consideração os riscos de mercado. Isso torna mais fácil para as empresas entrarem para a Bolsa de Londres do que, digamos, a de Nova York, onde as práticas seguem fortemente o ambiente regulatório americano. Os Estados Unidos são um país extremamente litigioso em termos de práticas empresariais e de captação de dinheiro.

Como é o regime fiscal em Londres para estrangeiros?

Nossas políticas fiscais são competitivas, mas a verdadeira vantagem está no acesso ao centro financeiro com seus instrumentos os mais variados. Em anos recentes, desenvolvemos alguns produtos inovadores. Como os Derivativos Futuros de Fretes *(FFD, na sigla em inglês)*, bastante úteis para empresas interessadas em reduzir os riscos e fixar os custos associados ao transporte de mercadorias. Na área ambiental, há os Certificados de Redução de Emissão de dióxido de carbono. Esse mercado, que movimenta hoje algo em torno de US$ 40 bilhões, será um tema de nossas conversas no Brasil.

Como funciona o Mercado Alternativo de Investimentos da City?

Esse mercado *(AIM, na sigla em inglês)* destina-se a pequenas empre-

Banco da Inglaterra (*à esq.*) no coração da City: apenas duas das 600 empresas estrangeiras listadas na Bolsa de Valores de Londres são brasileiras

DIVULGAÇÃO / GOV UK

sas que ainda não atingiram sua maturidade, mas que estão em franco crescimento. Por meio do AIM, elas passam a ter acesso a investidores que ofereçam capital de risco. Tais empresas podem registrar-se no mercado sem ter de se submeter aos mesmos tipos de regulamentos exigidos das demais. Alguns países em desenvolvimento têm atuado agressivamente no setor. Há hoje 63 empresas chinesas e 51 indianas registradas nesse mercado, mas apenas duas brasileiras — a Clean Energy Brazil e a Infinity Bioenergy.

O que é preciso fazer para que o investidor se interesse por empresas brasileiras pouco conhecidas no exterior?
Há um apetite para investimentos em qualquer companhia de um país emergente importante como o Brasil. Há em Londres um ambiente propício para investir em empresas do BRIC (bloco formado por Brasil, Rússia, Índia e China). E não é apenas dinheiro britânico a que me refiro. É dinheiro da China, da Índia e do Oriente Médio, vindo através de Londres. Quanto a ações específicas para atrair o investidor, o primeiro passo é contratar bancos de investimentos e empresas de relações públicas no Reino Unido e no Brasil. É preciso ter uma estratégia de comunicação para se apresentar ao mercado antes de lançar ações em Londres. Quem sabe até um lançamento duplo, simultaneamente com a Bolsa de Valores de São Paulo.

Como o senhor vê o setor de etanol?
Diante da eficiência do uso da cana-de-açúcar na fabricação de biocombustíveis, não há dúvidas de que o Brasil está bem posicionado para assumir a liderança de um setor que será um dos maiores do mundo. No entanto, esse processo ainda requer aperfeiçoamentos e mais desenvolvimento tecnológico. Para as idéias certas haverá, com certeza, parceiros interessados em Londres.

Existem outras companhias latino-americanas com ações negociadas na Bolsa de Valores de Londres?
Não tantas quanto desejaríamos. Creio que as companhias latino-americanas foram atraídas por Nova York. Mas nem sempre foi assim. Se relembrarmos a época por volta de 1900 e até mesmo o período que se seguiu à Primeira Guerra Mundial, veremos que havia um vínculo muito próximo entre a América do Sul e o Reino Unido. A propósito, houve um parente meu não muito distante que passou 17 anos no Recife como missionário. Assim, tenho pessoalmente um vínculo com o Brasil. ▮

O mundo não é tão longe

Experiências isoladas começam a mostrar que, diferentemente do que imaginam muitas empresas brasileiras de pequeno e médio portes, o mercado internacional nada tem de hostil ou de assustador **ALINE LIMA**

Para a grande maioria das empresas brasileiras, o mercado internacional ainda parece um ambiente inóspito e hostil. Prova disso é que, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), apenas 4.500 empresas brasileiras têm operações regulares de exportação ou importação. Esse número significa que menos de 0,1% dos cerca de 5 milhões de firmas existentes no país trabalha com comércio internacional. Embora o país esteja entre as 15 maiores fontes de investimento direto no exterior, ele ainda está atrás de países similares, como México, China e Índia. As razões para esse afastamento são conhecidas. Começam pela idéia de que o comércio exterior é coisa de gente grande. Muitas empresas ainda sentem um certo receio dos desafios representados pela arena global. Prosseguem pela falta de familiaridade com idiomas estrangeiros, pelo desconhecimento da legislação e do funcionamento do mercado internacional. Se tudo isso já tira da cabeça de muita empresa brasileira de grande porte a idéia de vender para o exterior, é de se imaginar o efeito que a possibilidade de se instalar em terras estrangeiras provoca entre as médias e as pequenas companhias. Impossível encontrar alguma delas com operação internacional? Nada disso.

Shiba, do China in Box: primeira aventura na Argentina custou US$ 400 mil

DIVULGAÇÃO

Negócio da China

A rede de fast-food China in Box — com faturamento de R$ 50 milhões previsto para este ano — é uma das que colocaram o pé na estrada. Nos próximos dois anos, a empresa pretende inaugurar 23 lojas no México, além de iniciar pela Espanha e por Portugal suas operações na Europa. Os planos parecem ambiciosos, e são mesmo. O que pode espantar muita gente é o fato de que eles foram construídos em torno de uma primeira — e fracassada — tentativa de fincar raízes no exterior. Em 1998, quando a China in Box tinha seis anos de vida, seu proprietário, Robinson Shiba, resolveu abrir na Argentina uma loja em sociedade com um amigo brasileiro que morava lá. Foi, na avaliação de Shiba, uma daquelas experiências feitas "na base da raça".

Três anos depois, a unidade fechava as portas por conta da crise econômica que assolava o país vizinho. "Foi criada uma moeda paralela, mercados de troca, e boa parte do comércio tornou-se inviável", recorda. Shiba foi pego pelo contrapé por uma crise que levou um monte de empresas à lona. Mesmo assim, é o primeiro a reconhecer que ignorou procedimentos básicos para

iniciar o processo de internacionalização. Não prospectou o mercado de forma adequada nem procurou desenvolver parceiros locais — para ficar apenas nos dois erros que ele considera os mais evidentes. "Não tivemos uma preocupação técnica e profissional", constata. "No fim das contas, foi um MBA caro." O China In Box investiu — e perdeu — na Argentina aproximadamente US$ 400 mil.

Aprendida a lição, Robinson Shiba partiu para uma nova tentativa de internacionalização, em 2002, no México. Dessa vez ele se cercou de cuidados. Contratou uma empresa para fazer pesquisa de mercado e escolheu Guadalajara, cidade-teste daquele país, para montar painéis de degustação dos produtos da rede. Descobriu que precisava adaptar os pratos ao paladar mexicano — e acrescentou pimenta e verduras locais para criar novas combinações. Dessa vez, iniciou as operações por uma franquia, não por uma loja própria.

Profissionalismo

Para supervisionar e auxiliar os negócios da unidade mexicana, Shiba envia a cada três meses uma equipe do Brasil. Atualmente, também está investindo em uma campanha publicitária em outdoors para divulgar a marca. A expectativa é que o ganho com a loja mexicana chegue a 7% de sua receita. Os planos são de abrir três lojas próprias em Guadalajara em 2008. E até 2009 espalhar outras 20 franquias pelo país. "Com 20 unidades, o retorno em royalties já começa a superar os custos", explica ele, que já investiu US$ 200 mil na nova empreitada. "Mas vamos com calma, evitando atropelos", ressalva.

De fato, todo cuidado é pouco quando se trata de um processo de internacionalização. O investimento costuma ser alto e o retorno, lento. Por isso, o primeiro passo rumo ao exterior se dá normalmente, no caso da indústria, pela via da exportação. "É comum que o primeiro parceiro das indústrias que se internacionalizam seja um distribuidor ou mesmo um cliente com quem já operaram antes", explica Leonardo Sherban Cretoiou, professor da Fundação Dom Cabral. Mas, ainda assim, os desafios são grandes, especialmente para as pequenas e médias empresas, que, mesmo representando um percentual modesto da pauta brasileira de exportações (apenas 8,6% do total), significam 74% do número de exportadores, segundo uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex).

"Feita de modo isolado, a empreitada é mais difícil e cara", avalia Maria de Fátima Sprogis, consultora em comércio exterior do Sebrae. De fato, um dos grandes dramas das empresas que querem ir para o exterior é a falta de crédito. Empresas de porte médio ou pequeno têm muito mais dificuldade que as grandes em conseguir créditos ou ganhar mus-

Produção de granito no Espírito Santo: parceria com tradings para entrar no mercado externo

culatura financeira suficiente para bancar a própria expansão.

A união faz a força

Uma das soluções para esse dilema é internacionalizar a marca. Franquias como a escola de inglês Fisk e a Livraria Nobel vêm conseguindo grande sucesso operando nesse segmento. A idéia é se livrar de altos custos e de grandes riscos — mesmo que à custa de uma margem de lucro menor. "A área das franquias é a que cresce mais rapidamente entre as pequenas e médias empresas que querem ampliar seus negócios para fora do Brasil", afirma Cretoiou.

Para quem não opera nessa modalidade, a saída é unir as forças para amortizar os custos. "Estimulamos a união das empresas de um mesmo setor em consórcios de exportação, de forma que as despesas sejam reduzidas e os riscos da iniciativa, diluídos", complementa Maria de Fátima. Esse trabalho também conta com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex/Brasil). A partir daí, uma maneira para as associações de pequenas e médias empresas escoarem a produção é utilizar a estrutura de tradings capazes de juntar várias empresas pequenas em torno de um mesmo projeto e, assim, torná-lo maior.

Franquias, tradings e consórcios são opções para diminuir riscos e amortizar investimentos

FÁBIO MOTTA / AE

Essa solução foi colocada em prática, por exemplo, por um grupo de aproximadamente 40 produtores de granito do Espírito Santo. Por meio da Sab Company, empresa de comércio internacional, o segmento movimentou US$ 580 milhões em 2006. A Sab Company foi aprovada pelo BNDES como âncora de um projeto de exportação de granito e conseguiu uma linha de crédito de US$ 5 milhões do banco para financiar a iniciativa. Ou seja, a trading paga ao produtor à vista pela mercadoria e revenderá no mercado externo a prazo — ganhando, obviamente, uma margem de remuneração pelo trabalho.

O presidente da Sab Company, João Batista de Paulo, conta que não foi fácil vencer a resistência dos produtores de granito em relação ao trabalho da trading. "Muitos deles nos enxergavam, a princípio, como atravessadores, e não como facilitadores", diz. Depois de muitas reuniões, em que explicava em detalhes a atuação da empresa e até mesmo revelava suas margens de ganho, Paulo conquistou a confiança dos produtores. "Foi um trabalho de catequese", compara. Mas a recompensa deve chegar rápido. A perspectiva da empresa é fechar o ano com operações de US$ 7 milhões no segmento de granito, somando-se aí o financiamento do BNDES mais o uso de recursos próprios. A internacionalização se completará com a instalação, em Miami, nos Estados Unidos, de uma unidade que fará o processamento final do granito.

Os números que giram em torno desses exemplos, como se viu, ainda são modestos — mas já se mostram grandes o suficiente indicar que o mercado internacional, no final das contas, oferece ótimas oportunidades para quem trabalha direito. Um conselho dos especialistas é explorar as vantagens que as pequenas e médias empresas possuem em relação às gigantes, como a facilidade de inovar no produto final e maior agilidade na gestão.

A tendência, nos próximos anos, é de que outras empresas de portes médio e pequeno descubram o caminho e mais essa possibilidade de multiplicar as oportunidades de lucro. E que, para quem se cerca das precauções e procura uma boa assessoria, ele nada tem de assustador nem de inóspito. ▮

O mundo a seus pés

Empresas internacionalizadas precisam de pessoas identificadas com seus valores para trabalhar no exterior. Para os novos executivos brasileiros, isso pode ser uma oportunidade e tanto

LIA VASCONCELOS

ILUSTRAÇÃO: MARCELO CALENDA

Com a cara e a coragem. Foi assim que Camila Lott, 31 anos, gerente de meio ambiente da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), resolveu enfrentar um dos maiores desafios da sua vida. Há mais ou menos um ano e oito meses, ela arrumou as malas e se mudou para Moçambique — onde a empresa ganhou uma concorrência para explorar uma jazida de carvão. Trocar uma carreira que tinha tudo para alçar vôo no Brasil por uma aventura em plena África pode parecer arriscado demais para muita gente. Mas Camila não está sozinha. Ela faz parte de um grupo cada vez mais expressivo de executivos que opta por ter uma experiência profissional fora do Brasil. "Profissionalmente, é uma experiência excelente, cheia de desafios", diz ela, que deve ficar em Moçambique até 2010. "Eu terei uma bagagem que ninguém mais terá."

Em 2006, a pesquisadora Betânia Tanure, da Fundação Dom Cabral, consultou 200 empresas brasileiras a respeito desse assunto. Foram ouvidas de forma mais aprofundada as 25 companhias que ela considerou "jovens multinacionais" — Vale do Rio Doce, WEG, Gerdau e Natura, entre outras. De acordo com o levantamento, 80% das empresas brasileiras têm a intenção de ampliar o número de executivos globais em seus quadros nos próximos cinco anos. Na avaliação dessas companhias, a quantidade de executivos enviados para o exterior pode aumentar em 50% nos próximos cinco anos.

Como se tornar um executivo global e conseguir uma vaga das

muitas que surgem a todo instante? Se você enxerga o mundo inteiro como seu campo de trabalho, ponto! Esse é o primeiro requisito para se candidatar a uma colocação profissional no exterior. A partir daí, é hora de arregaçar as mangas. É preciso muita dedicação para conseguir o preparo exigido, em que o domínio de outros idiomas é uma pré-condição elementar. É preciso acompanhar, entender e saber interpretar o que se passa em outros mercados. É preciso entender a cabeça dos consumidores de outras partes do mundo. É preciso construir redes de relacionamento ao redor do planeta. É preciso estar atento a oportunidades de negócios rentáveis — e duradouros — em território estrangeiro. Esses são os atributos dos novos executivos cosmopolitas.

"Para se tornar um executivo global, além de um sólido conhecimento técnico, a pessoa precisa aceitar a diversidade e ter gosto pelo diferente", afirma Rolando Pellicia, diretor da consultoria internacional Hay Group, especializada em recursos humanos, gestão e remuneração. O mais importante, acredita Pellicia, é a atitude. "A pessoa não pode desembarcar em outro país como um conquistador, porque isso, fatalmente, despertará antipatia e resistência." É fundamental, por exemplo, que o executivo chegue ao seu destino apenas com uma idéia do que encontrará pela frente, mas sem tentar impor uma forma de trabalho às pessoas de uma cultura diferente. "Se ele se integrar ao pessoal local, vai conseguir respeito", explica o diretor da Hay. A adaptação da família é outra condição do sucesso do executivo, diz Beatriz Lacombe, professora da área de recursos humanos da Fundação Getúlio Vargas (FGV). A maior parte dos expatriados brasileiros é formada por homens. "Muitos acabam voltando antes do tempo previsto porque a família não se adaptou. E para isso não há muita preparação." O diálogo e a preparação prévia, segundo ela, são fundamentais para o sucesso da empreitada. "É necessário que o executivo estude bastante sobre o país de destino e sua cultura antes de partir. Ele precisa ter uma cabeça aberta, ser perseverante e ter consciência de que morar e trabalhar no exterior é um passo bastante sério", afirma. Outra dificuldade que atormenta muitos profissionais é o fato de que nem sempre, quando vai embora do Brasil, o executivo tem a garantia de que terá seu lugar de volta ao retornar. E nesse caso não há conversa que resolva: é preciso tomar uma decisão. Talvez ajude saber que, da mesma maneira que a experiência internacional não é uma garantia de retorno ao emprego que tinha, ela abre portas e aumenta as chances de trabalho para quem a vive.

> **Trabalhar em Moçambique me dará uma bagagem única**
>
> Camila Lott, da Vale do Rio Doce

Preparação intensiva

O certo é que tem muito mais gente disposta a buscar essa experiência do que pessoas com receio de enfrentar o desafio. A procura por uma formação global fez surgir uma oferta crescente de cursos que levam os executivos para conhecer o ambiente de negócios no exterior. Os alvos são os profissionais de empresas que internacionalizam seus negócios. A Fundação Getúlio Vargas oferece um MBA que reúne 100 alunos de cinco países. Durante o programa de 21 meses, os profissionais fazem residências em cidades de quatro continentes. Visitam companhias, convivem com estudantes de outras escolas e têm palestras com empresários. Além da FGV, há outras instituições que colocam os profissionais em contato direto com diferentes culturas e ambientes de negócios. Um exemplo é o Global MBA da IESE, a escola de negócios da Universidade de Navarra, na Espanha. Durante o curso, os 32 alunos, vindos de 20 países, passam por módulos de duas semanas em Madri, Barcelona, Xangai e no Vale do Silício, na Califórnia.

Nada disso, no entanto, substitui a experiência global e o conselho de quem já viveu essa situação é: não espere a chance surgir, crie a oportunidade. Foi o que fez Celso Vili Siebert, diretor internacional para as Américas da WEG — empresa catarinense que é um dos mais importantes fabricantes de motores do mundo. Engenheiro eletricista, ele foi para os Estados Unidos em 1991 para criar uma nova divisão da companhia, a WEG Electric Motors, na cidade de Fort Lauderdale, na Flórida. "Quando cheguei aos Estados Unidos, apenas duas pessoas trabalhavam no escritório: eu, como gerente-geral, e o gerente de vendas, que era uruguaio, mas que tinha passado a maior parte da vida no Brasil", conta Siebert.

A decisão de trabalhar no exterior foi tomada em 1988, quando ele visitou os Estados Unidos. Por mais informações que já tivesse sobre a pujança do país, se impressionou com as oportunidades de negócios oferecidas à empresa em que trabalhava. "A partir daí, comecei a me preparar. Aprendi inglês e estudei sobre comércio exterior", diz. Logo depois, Siebert já fazia a ponte com

os clientes americanos e tornou-se o responsável pela adaptação dos produtos àquele mercado. Quando a WEG decidiu abrir o escritório nos Estados Unidos não teve dúvidas: escolheu, entre seus executivos, aquele que estava mais preparado.

Depois de seis anos, o escritório mudou-se para Rochester, no estado de Nova York, e finalmente para Atlanta, capital da Geórgia. "Fui para os Estados Unidos com minha mulher e meus dois filhos, que tinham entre 10 e 12 anos. Como fomos para o sul da Flórida primeiro, o choque cultural não foi muito grande. Quando mudamos para Rochester, já estávamos adaptados", afirma ele. A dificuldade foi outra. "A imagem do Brasil naquela época era muito estereotipada", relata. Uma década depois, o escritório reunia 100 pessoas e faturava US$ 60 milhões por ano.

Com o trabalho consolidado, ele achou que era hora de voltar pra casa. "O acordo foi que eu teria que preparar meu substituto e esperar a abertura de uma vaga no Brasil, o que demorou dois anos. Voltei para o Brasil com algumas vantagens, como domínio da língua, um entendimento multicultural e conhecimento do ambiente de negócios americano", avalia. Conhecimentos valiosíssimos para a carreira de qualquer executivo.

Outro pré-requisito para quem quer construir uma carreira internacional é entender e administrar equipes estrangeiras. Esse foi um dos principais desafios de Camila Lott, a executiva da Vale que resolveu dar seqüência à carreira na África. "Os moçambicanos também falam português, mas de modo muito mais próximo ao de Portugal, o que já rendeu algumas boas risadas por falta de entendimento. Eles assistem às nossas novelas, e há uma identidade comum, por causa da colonização portuguesa em ambos os países", acredita Camila.

A experiência é resultado da vitória da empresa em uma concorrência internacional para explorar carvão na região de Moatize, no norte do país. Moatize é considerada a maior província carbonífera não explorada do mundo. O projeto marca o ingresso da Vale como operadora nesse segmento e, ao mesmo tempo, a ampliação internacional de suas operações — no mesmo ano, a empresa já havia realizado duas associações com empresas chinesas para o desenvolvimento de negócios de carvão na China, mas sua participação era minoritária. O investimento total previsto é de cerca de US$ 1 bilhão, incluindo o pagamento pela concessão, o desenvolvimento da mina, a construção de um terminal para carregamento de navios e investimentos na área social.

Camila se diz muito satisfeita com a experiência. "O país tem uma história difícil, marcada por guerras, e está tentando se recuperar. Sinto que estou contribuindo para o desenvolvimento de Moçambique, o que também me dá uma motivação pessoal para estar aqui", diz a gerente de meio ambiente da Vale, que não é casada. "Ser solteira facilita na hora de tomar decisões como essas. Eu era noiva, mas o relacionamento terminou antes de eu vir para cá." Talvez tenha sido esse o preço do sucesso globalizado. ▮

COMO AFIAR AS GARRAS

Cursos que oferecem treinamento para executivos com vocação global

MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL

Instituição: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas
Turma atual: 100 alunos de cinco países – Brasil, Holanda, Estados Unidos, México e China.
Duração: 21 meses
Programa: Os profissionais fazem residências em cidades de quatro continentes.
Preço: R$ 90 mil

MBA GLOBAL PARTNERS

Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em parceria com o Robinson College of Business, da Georgia State University, e o Institut d'Administration des Enterprises, da Universidade Sorbonne, de Paris.
Turma: 50 alunos
Duração: Um ano, em período integral.
Programa: Módulos de quatro a cinco semanas ministrados em cidades como Atlanta, Washington, Paris, Xangai e o Rio de Janeiro.
Preço: US$ 45 mil

GLOBAL EXECUTIVE MBA

Instituição: IESE (Escola de Negócios da Universidade de Navarra, na Espanha)
Turma atual: 32 alunos de 20 países
Duração: 16 meses
Programa: Durante o curso, os alunos passam por módulos de duas semanas em Madrid, Barcelona, Xangai e no Vale do Silício, na Califórnia.
Preço: € 89 500

Onde está o dinheiro?

A operação não é comum. Mas algumas empresas já conseguiram, no Brasil, dinheiro para financiar sua instalação no exterior. O BNDES é a principal fonte de financiamento

COSTÁBILE NICOLETTA, JULIANA GARÇON E MARCELO CABRAL

Prédio do BNDES, no Rio de Janeiro: recursos do exterior para bancar a internacionalização brasileira

DIVULGAÇÃO

Fazer compras no exterior é uma oportunidade que não surge a todo instante. Quando se trata de empresas, então, a situação é mais rara ainda. E quanto mais zeros à direita tiver o valor da transação, mais difícil se torna o desafio de conseguir o crédito para comprar ou montar operações além das fronteiras. A pergunta é: onde e como conseguir dinheiro para financiar a empreitada? Esse é um problema especialmente dramático em um país como o Brasil, onde a taxa de juros está na casa de 11,5% ao ano. Só para efeito de comparação: isso é mais que o dobro dos juros nos Estados Unidos, que atualmente estão em 5,25% ao ano.

Diante dessa realidade, não é de surpreender o fato de que a maioria das grandes operações comerciais se concretiza principalmente por meio de recursos obtidos no mercado internacional. Foi esse tipo de empréstimo que possibilitou, por exemplo, a compra da mineradora canadense Inco pela Companhia Vale do Rio Doce no final do ano passado. O valor total da transação foi de US$ 18 bilhões. Esse tipo de empréstimo só se torna possível porque empresas como a gigante brasileira se enquadram na categoria grau de investimento — a classificação dada pelo mercado a países, estados e companhias com o mais baixo risco de crédito. Com essa espécie de aval na manga, passam a ser cobiçadas

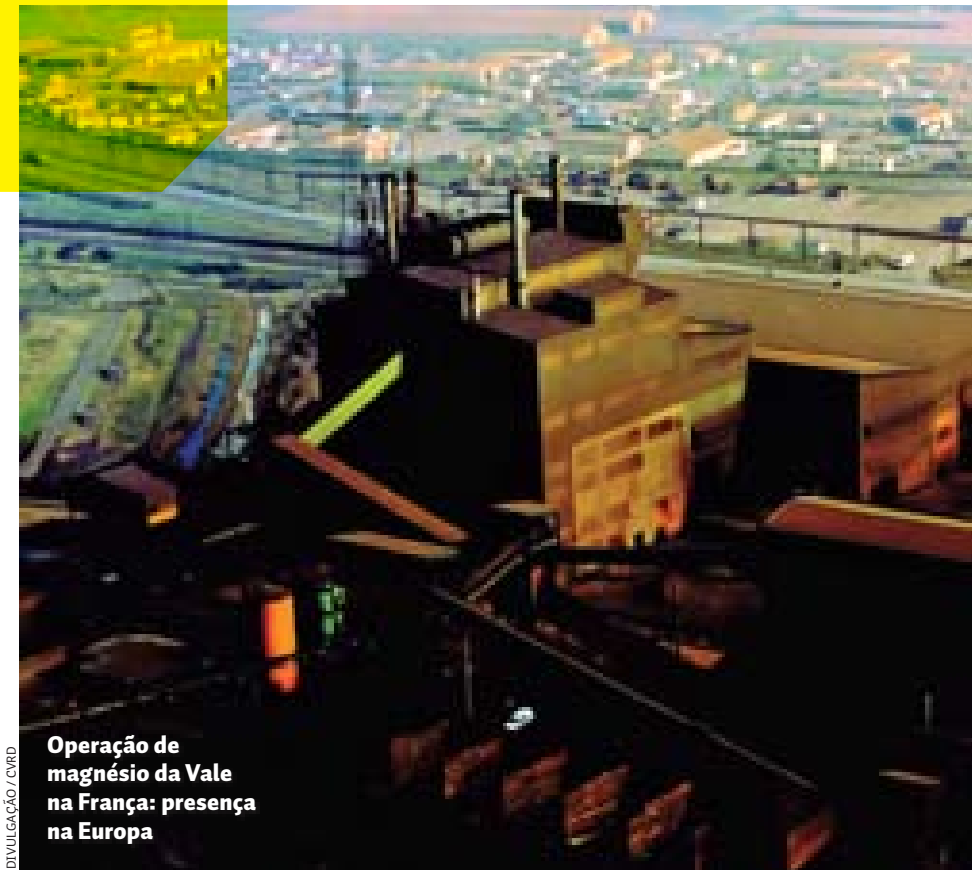
pelos principais bancos do mundo, o que lhes permite distribuir as cartas e ditar o ritmo do jogo na hora em que se sentam à mesa para negociar um empréstimo.

Se a empresa é pequena ou se tem um nome ainda desconhecido fora do país, a história muda. Muitas delas acreditam que só o capital próprio pode levá-las para o exterior. Nem sempre é assim. O BNDES e alguns bancos privados (pouquíssimos, é verdade) têm linhas de crédito especiais para as empresas que desejam se internacionalizar, inclusive as pequenas e médias.

Ninguém discute a importância da internacionalização dos negócios para o desenvolvimento de um país. Segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad, na sigla em inglês), apenas 420 empresas multinacionais são responsáveis por mais da metade da produção industrial do mundo. As transnacionais também respondem por 75% do comércio do planeta. Diante desses números, a constatação é óbvia: expandir as linhas de produção para além das fronteiras nacionais pode ser tão vantajoso que compensaria os riscos inerentes a operações dessa natureza. Ainda assim, são poucas as empresas brasileiras que já contrataram linhas de empréstimo no país para operações de internacionalização. A Iochpe-Maxion, por exemplo, contraiu recentemente um empréstimo no banco Itaú BBA para financiar integralmente a construção de uma fábrica na China, capaz de produzir 600 mil rodas por ano, a partir de 2008. O projeto está orçado em US$ 15 milhões, poderá ser pago em cinco anos e possibilitará à companhia uma receita líquida adicional de US$ 30 milhões por ano. Nessa primeira fase, a produção será totalmente dedicada à exportação

CLIFF SPICER / CVRD

Roger Agnelli, da Vale *(à esquerda)* anuncia compra da INCO: US$ 18 bilhões



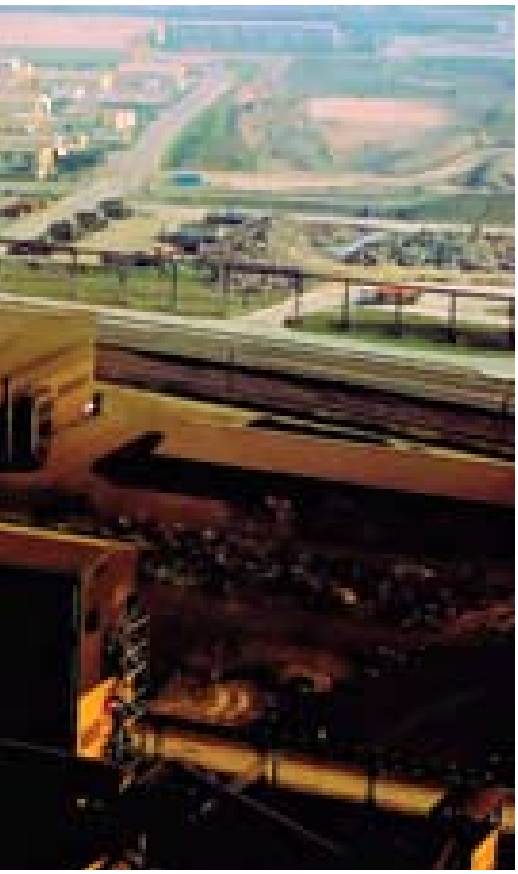
DIVULGAÇÃO / CVRD

Operação de magnésio da Vale na França: presença na Europa

de rodas a partir da China para mercados próximos. Em 2006, conforme levantamento divulgado pela Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid), as aquisições de companhias estrangeiras por brasileiras somaram R$ 53,9 bilhões (ou US$ 29 bilhões), uma expansão de 543% em relação ao ano anterior. Uma única operação, justamente a compra da Inco pela Vale do Rio Doce, representou US$ 18 bilhões. Ou seja, mais de 60% desse total.

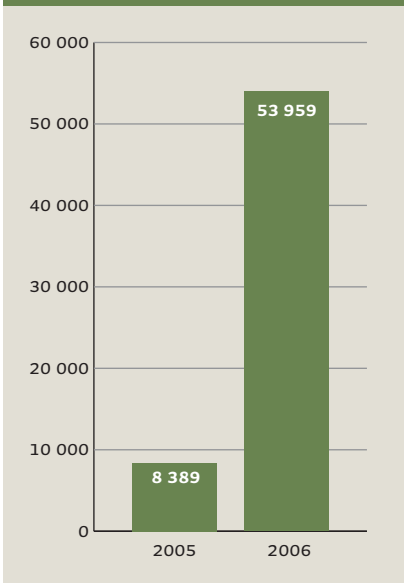
A carne abre o caminho

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) concede, desde 1995, empréstimos a empresas estrangeiras dispostas a aplicar seu dinheiro no país — sobretudo na compra de empresas estatais. No entanto, foi apenas em



Fatura global

Aquisição de empresas estrangeiras por brasileiras (em milhões de reais)



FONTE: ANBID

2002 que uma mudança de estatuto possibilitou o financiamento de projetos de internacionalização de companhias brasileiras. O primeiro contrato de apoio a um investimento direto no exterior foi assinado três anos depois. Tratava-se de um crédito de US$ 80 milhões concedido ao frigorífico Friboi para adquirir o controle acionário da Swift Armour, então o maior grupo no setor de carnes e embutidos da Argentina.

No final de junho de 2007, o mesmo Friboi recorreu novamente ao BNDES para tornar-se um dos maiores processadores de carne do mundo, ao conseguir um aporte de US$ 750 milhões da BNDESPar — empresa de participações do banco estatal de fomento — para o aumento de capital de US$ 950 milhões da JBS-Friboi (grupo controlador do frigorífico). Os acionistas da JBS entraram com outros US$ 200 milhões. A participação do BNDES nessa capitalização viabilizou parte dos recursos necessários para permitir a aquisição, por US$ 1,4 bilhão, da americana Swift Food, terceira maior empresa de carnes bovina e suína dos Estados Unidos e com forte atuação em outros mercados importantes, como o australiano. Fechado o negócio, o Friboi se tornou um dos líderes mundiais do setor, com capacidade de abate diário de 47 mil cabeças e uma posição estratégica privilegiada, inclusive com acesso a países cobiçados, como os Estados Unidos e o Canadá *(leia mais sobre as estratégias das empresas processadoras de carne bovina na página 33)*.

Deveres das empresas

Para ter direito à linha de apoio à internacionalização de companhias nacionais do BNDES, as empresas precisam cumprir uma série de exigências. Entre elas estão a manutenção do controle em poder de brasileiros durante o prazo da operação e o aumento nas exportações do grupo. Os recursos para essa modalidade de empréstimo — que não tem limite orçamentário — são captados no mercado externo. Esse fato, por si só, atenua as críticas que vez ou outra surgem de que esse tipo de operação contribui para a criação de empregos em outros países, e não no Brasil. Mas ainda há outros argumentos em defesa dessa linha de crédito.

"O fato de, em um primeiro momento, a instalação de uma unidade produtiva de uma empresa no exterior poder reduzir as exportações da matriz não impede que haja um aumento das exportações a médio e longo prazos", escreveram Ana Cláudia Alem e Carlos Eduardo Cavalcanti, técnicos do banco, no estudo *O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras*. Esse aumento das exportações, por sua vez, gera mais empregos na matriz por meio do chamado comércio intrafirma — realizado entre a unidade central e a filial. "Isso aumenta o potencial de expansão das exportações do país de origem e incentiva

o desenvolvimento de fornecedores nesse mesmo país, os quais, por sua vez, podem subcontratar uma série de pequenos e médios produtores", registra o trabalho. Em resumo, a economia passa a sentir os efeitos do tão decantado círculo virtuoso.

Serviços privados

Para alcançar o sucesso, como se sabe, não basta apenas aterrissar em território estrangeiro. Atividades tão rotineiras quanto gestão de recebíveis, pagamento de contas, controle do fluxo de caixa, análise de documentação e controladoria podem se tornar bem mais complexas quando a operação está longe da matriz e dependem de regras diferentes das praticadas no Brasil. E é justamente nesse tipo de atuação que os bancos privados se destacam. Rodrigo Caramez, diretor de financiamento de recebíveis e cash management do HSBC, diz que serviços relacionados a negociações internacionais vêm crescendo num ritmo de dois dígitos. "A carteira vem crescendo entre 30% e 40% ao ano e isso deve continuar por algum tempo." O banco, afirma, tem sido visto como parceiro preferencial por empresas que embarcam na onda da internacionalização graças à sua presença global: está presente em 83 países.

Os serviços tradicionais e mais simples, voltados para o processo de exportação, são usados por grandes exportadoras e companhias de médio porte (faturamento a partir de R$ 50 milhões por ano). Mas há outros mecanismos que podem facilitar o gerenciamento de filiais. "Uma empresa brasileira que compra uma fábrica na Argentina, por exemplo, não precisa transferir para lá toda a estrutura necessária para o controle dos recursos", explica Caramez. Se a companhia tiver duas plantas no país vizinho, terá de manter uma conta corrente para cada uma, mas pode avaliar os números globalmente, com a consolidação dos dois fluxos de capital. Informações sobre legislação, regulações e prazos, abertura de contas no exterior e auxílio com documentação estão no cardápio. "A legislação cambial é muito complexa. É preciso fazer análise de documentação, relatórios e comunicações com o Banco Central. É um serviço pesado que tira o foco do negócio", diz o diretor do HSBC.

As taxas cobradas por esses pacotes variam conforme o país no qual atua a empresa, o volume de negócios e as atividades requisitadas. Concretização de fusões e aquisições, captação de recursos e estruturação do financiamento também são objeto de assessoria, mas a disputa por clientes está bastante acirrada e os bancos de investimento vêm levando vantagem nos trabalhos de preparação e operacionalização de emissões de títulos de dívida e ações.

De modo geral, os analistas concordam que as linhas de crédito para internacionalização de empresas tendem a ser cada vez mais utilizadas no futuro. Para este ano, representantes de instituições ligadas à Anbid estimam que as aquisições de companhias estrangeiras por brasileiras movimentarão US$ 15 bilhões. Eles esperam conseguir financiar boa parte dessas transações e apontam como atrativo para isso a queda dos juros e o dilatamento dos prazos de financiamento no mercado internacional, principalmente para as empresas consideradas grau de investimento. Ou seja, é razoável esperar uma movimentação maior de empresas brasileiras indo às compras no exterior. ■

QUEM JÁ RECORREU AO BNDES

FRIBOI: A empresa tomou empréstimo de US$ 80 milhões para comprar o controle acionário da Swift Armour da Argentina e realizou uma subscrição de ações da JBS (controladora da Friboi) no valor de US$ 750 milhões, para viabilizar a aquisição da Swift Food americana.

ITAUTEC: Fez um financiamento de R$ 142,6 milhões destinados à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação em produtos e ao aumento da capacidade produtiva. Esse valor também proporcionou a aquisição da Tallard, empresa americana distribuidora de produtos de informática das marcas IBM, Avaya e Apple para a América Latina.

CPM: Realizou um financiamento de R$ 9,7 milhões destinado a investimentos em estudos e projetos, qualidade e a montagem de estruturas comerciais e de vendas no exterior, em especial nos Estados Unidos, onde a companhia mantém uma filial.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR: Contraiu um empréstimo de R$ 6 milhões para a implantação de duas unidades armazenadoras de produtos agrícolas no Paraguai, nos municípios de Mariscal Francisco Solano López e Yguazú.

Brasil NoAr: música e cinema de qualidade

Cultura brasileira para catalão ver

NADA DE TRASEIROS ROLIÇOS, penachos na cabeça ou pandeiros tremelicantes. A sétima edição do Brasil NoAr (assim mesmo, tudo junto), o Festival Internacional da Nova Arte Brasileira, que acontece entre os dias 5 e 30 de setembro em Barcelona, na Espanha, será mais uma investida na árdua tarefa de divulgar uma cultura brasileira contemporânea, livre dos estereótipos fatalmente associados ao país no exterior. "Nossa missão é mostrar um Brasil atual, não necessariamente de vanguarda, mas com manifestações que vão muito além de futebol, mulata e bossa nova", diz Robério Pitanga, o diretor-geral do evento.

Com um orçamento de € 150 mil, a Casa NoAr, associação cultural que organiza o festival, orgulha-se de ter arrebanhado, em sua última edição, 6 mil cabeças pensantes (mais da metade do público era de espanhóis, mas também havia muitos brasileiros) – que lotaram espaços como a lendária casa de espetáculos La Paloma, que já recebeu ícones da música internacional –, para assistir a shows como o dos pernambucanos do Mombojó e dos paulistanos do Jumbo Elektro, banda criada no mesmo caldeirão eclético que gerou o fenômeno internacional Cansei de Ser Sexy (que virou febre na Europa e nos Estados Unidos no último ano). "Já tivemos os melhores grupos de electro-rock do mundo em nossa programação, mas esta foi a melhor apresentação que já vi desse gênero musical", disse Pitanga, após assistir à performance cantada em pseudo-japonês e inglês embromation do Jumbo, provando que o Brasil que não toca pandeiro também agrada.

Para a edição deste ano, que terá a sua parte musical transferida para a Sala Apolo, outro ícone da capital catalã, estão confirmadas as presenças do produtor musical Plínio Profeta, ganhador de um Grammy pelo disco Falange Canibal, do cantor pernambucano Lenine e do guitarrista baiano Lucas Santtana, que já gravou com Gil e Caetano e teve seu primeiro disco-solo incluído na lista de melhores independentes do jornal americano *New York Times*. A programação terá, ainda, uma série de conferências com a jornalista Dominique Dreyfus, ex-editora-chefe da revista *Rolling Stone* francesa e autora de documentários como *A Revolução Tropicalista* (que será exibido após a sua palestra sobre a história da MPB), além da exposição do Coletivo Audiovisual LaBorg, de São Paulo, e de peças da Obra Social Mestres da Obra (recentemente exibidas no Memorial da América Latina, em São Paulo), cursos de dança e um festival de cinema.

Adriana Setti, de Barcelona

Lições de uma andarilha

BASTA VER o número de passaportes de Angela Hirata para perceber o tipo de viajante que ela é. Nos últimos dois anos, ela carimbou quase três passaportes inteiros pelo mundo afora. Afeganistão, Vietnã, China, Tailândia, Austrália e até Ilhas Fiji fazem parte do roteiro da executiva que ajudou a transformar as sandálias Havaianas numa mania internacional.

Angela: três passaportes em dois anos

ARQUIVO PESSOAL

Hoje em dia, as ferramentas de comunicação são variadas – videoconferências, Skype, BlackBerry ou um simples telefone –, mas nada como o olho no olho, na opinião de Angela, para tratar de negócios. "Acompanho o avanço da tecnologia, mas o contato pessoal é insubstituível", diz. Ao longo de todos esses anos, Angela colecionou experiência e histórias saborosas. Certa vez, de passagem por uma cidade próxima a Lahore, no Paquistão, foi surpreendida pela água barrenta que escorria da torneira do hotel. "Não pensei duas vezes", conta. "Escovei os dentes com Coca-Cola." Para não se estressar mais do que o necessário em viagens ela sugere alguns truques.

■ **Otimizar o tempo:** você embarca no Brasil com uma reunião importante em Beijing prevista para logo depois do desembarque. O que fazer para não chegar ao compromisso com o rosto e as roupas amassadas? "Costumo aproveitar as escalas desses vôos longos para tomar banho", afirma. O aeroporto de Frankfurt oferece essa comodidade para quem viaja de classe executiva. Depois, pouco antes do pouso, é só vestir a roupa que traz numa valise de mão e chegar ao compromisso como se tivesse pernoitado na cidade.

■ **Confiar na capacidade profissional dos locais:** chegando a Praga para uma negociação importante, Angela virou-se para pegar a mala na esteira do aeroporto e travou a coluna. Depois de um telefonema à embaixada brasileira, lá foi ela num táxi rumo ao consultório de um respeitado especialista da cidade. "Era um velhinho muito simpático, mas fiquei morrendo de medo quando começou a furar as minhas costas", diz. "Tive de confiar no método que estava usando, que segundo ele aprendera durante a guerra. Só não tive coragem de perguntar em que guerra."

■ **Não se desesperar com problemas inesperados:** imagine você desembarcando em Israel e, minutos antes de sua vez de se apresentar à polícia de imigração, descobrir que o visto de entrada no passaporte está vencido. Pois foi exatamente o que aconteceu com Angela. Em pouco tempo, o problema foi contornado. Obteve das autoridades israelenses um visto de permanência de 24 horas, mais do que suficiente para dar conta dos compromissos que tinha pela frente. *(NC)*

ISTOCKPHOTO

Caipirinha: de costa a costa

Olhar local

A PEDIDO DA PIB, o diplomata Evaldo Freire, que acaba de se transferir do consulado do Brasil em Nova York para o de São Francisco, fez uma lista de comentários sobre algumas marcas da presença do Brasil nos Estados Unidos – e aproveita para dar uma sugestão aos brasileiros em viagem para o exterior.

■ **As churrascarias rodízio têm ampliado sua presença no território americano – e isso só pode indicar que a demanda local por esse tipo de serviço à brasileira é crescente. Recentemente, passei pela Fogo de Chão em Los Angeles e pude conferir a qualidade dos bons serviços oferecidos – embora a falta de música brasileira dificulte a caracterização de um ambiente tipicamente "made in Brazil".**

■ **Em Nova York, a Plataforma conta com dois excelentes espaços: um**

Estilo com preços salgados em Tóquio

ALEXANDRE HERCHCOVITCH tem novo endereço, difícil de decorar: a rua se chama Sarugakucho e fica no bairro de Shibuya-Ku, em Tóquio. A butique tem aparência inovadora como as criações do estilista paulistano, de 35 anos. Quando fechada, parece uma caixa. O exterior, revestido de fórmica, recebeu adesivos com estampas da coleção, que deverão ser trocados periodicamente. Do lado de dentro, as araras feitas com lâmpadas fluorescentes revestidas de acrílico e azulejos que se "abrem" e viram suportes para produtos garantem o ar moderninho. O problema é que os consumidores andam se queixando dos preços dos modelos criados pelo estilista. Cada vestido sai por volta de US$ 1 mil, dinheiro suficiente para comprar um modelo da Channel. É o mesmo problema que enfrenta no Japão a estilista Isabela Capeto – que vende uma camiseta regata bordada por US$ 400.

Herchcovitch: Sarugakucho onde?

Loja de Isabela Capeto: camisetas a US$ 400

FOTOS: DIVULGAÇÃO

mais tradicional, na rua 49 com 8ª avenida, e outro mais moderno, em Tribeca, ambos muito bons. A Plataforma da rua 49 entrou no terceiro ano como merecedora do troféu Maca de Ouro da culinária nova-iorquina, criado pela prefeitura de NYC para rotular os restaurantes tidos como de cozinha "impecável". Há cerca de um ano, o Porcão inaugurou uma bonita filial na South Park Avenue e rua 27 que vem também atraindo a clientela brasileira e nova-iorquina para as atrações do rodízio brasileiro.

■ Falando de produtos brasileiros, vale conferir a cachaça Beleza Pura, que, cada vez mais, vai sendo oferecida em diversos restaurantes e bares de Nova York como base principal da caipirinha. No dia 8 de agosto houve outro evento de promoção da Beleza Pura, dessa vez na Costa Oeste – em San Francisco, no restaurante Cantina (580 Sutter Street). Estava lotado.

■ Para quem deseja viajar dentro dos Estados Unidos, um conselho: a Virgin America acaba de inaugurar suas operações nos aeroportos americanos, com excelentes promoções. Uma passagem em vôo direto entre Nova York e São Francisco sai agora por algo entre US$ 130 e US$ 170. Antes não ficava por menos de US$ 300. Nada como a concorrência para a delícia dos consumidores, não é verdade? O Brasil precisa voar nessa direção.

Uma brasileira em Paris

A Natura é um caso (ainda raro) de empresa nacional de artigos de consumo que está tentando se fixar no exterior com sua própria marca

A Natura em Paris: mais € 16 milhões até 2008

FOTOS: DIVULGAÇÃO

LÍDER DO MERCADO brasileiro, a Natura disputa um lugar ao sol na meca da indústria de cosméticos mundial. Ao abrir sua loja em Paris, no bairro de Saint-Germain-des-Prés, a empresa lançou-se a um desafio em que a divulgação da marca é a alma do negócio. Ponto para essa companhia paulista de origem, que hoje está espalhada por todo o país e tem operações na Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia, Venezuela e França. No ano passado, suas vendas foram de quase US$ 1,8 bilhão, crescimento de 17% em relação a 2005. No exterior, a empresa conta com quase 60 mil representantes que, como suas 617 mil colegas brasileiras, levam o conceito Natura de qualidade de vida de porta em porta. Compare as diferenças entre a operação da Natura no Brasil e na França.

FRANÇA

POSSUI UMA LOJA em Paris desde 2004. Nas outras cidades francesas, a operação teve início no ano seguinte.

VENDE EXCLUSIVAMENTE a linha Ekos, com cerca de 80 itens, e acaba de lançar a linha Mamãe e Bebê.

PROMOVEU A MARCA antes de comercializar produtos.

PLANEJA INVESTIR cerca € 16 milhões até 2008.

OPERA UM LABORATÓRIO de pesquisas desde 2006.

BRASIL

TEM 617 MIL revendedoras autônomas, que fazem vendas de porta em porta desde 1974.

É LÍDER NO setor de cosméticos (22,8%).

PRODUZ 16 LINHAS com um total de 600 itens.

ERA UMA ILUSTRE desconhecida quando começou a vender seus produtos, em 1969.

NÃO DIVULGA OS investimentos que faz.

ESTÁ CONSTRUINDO UM centro de pesquisas em Campinas, que deve ser inaugurado no ano que vem.

Linha Ekos: busca de um lugar ao sol lá fora

GLOBALBANK

Participações e Investimentos

PRESENÇA MARCANTE NA ESTRUTURAÇÃO E EXECUÇÃO DE PROJETOS DE INFRA-ESTRUTURA NO BRASIL.

NO SEU PRÓXIMO EMPREENDIMENTO, PENSE EM NÓS.

Rua Padre João Manoel, nº 923 – 11º andar – São Paulo – Brasil
Tel.: 55 (11) 3060-9177 – Fax: 55 (11) 3060-9178

Bradesco. O maior agente privado no mercado de câmbio de exportações e importações do Brasil.

Líder em exportação há mais de 14 anos.
Melhor banco brasileiro pela revista The Banker.

NEOGAMA/BBH

O Bradesco é um dos principais parceiros das empresas que buscam incrementar seus negócios em comércio exterior. É o maior banco privado do Brasil. Sua solidez e a grande capacidade de gerar negócios com menor risco fizeram o Bradesco ser escolhido também como o melhor banco do país pela revista The Banker. Mas, além de participar do progresso econômico do Brasil, o Bradesco ainda contribui para o desenvolvimento social com o maior programa privado de ensino gratuito do país. Porque nosso compromisso com o Brasil é completo.

Bradescompleto

www.bradesco.com.br