PiB

PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

Ano II
Número 4
Jun/Jul
2008

R$ 10,00
€ 3,50

ALBERT FISHLOW
"O Brasil precisa continuar **abrindo** sua **economia** para atingir a **vanguarda tecnológica**"

FRANQUIAS
O **desafio** é levar a **experiência brasileira** ao exterior

ROCK IN RIO
Festival se consolida na **Europa** e quer chegar à **China**

DAQUI PARA FORA
Serviços **especializados** conquistam espaço na **arena global**

José Carlos Grubisich, presidente da Braskem, com carrinho de plástico verde: aposta no etanol

NA TRILHA DA INOVAÇÃO

O jeito brasileiro de produzir e desenvolver tecnologias desperta admiração e aponta novos caminhos para os negócios

AÇAÍ É ISSO AÍ
A fruta da Amazônia cai no gosto dos americanos

HB

Se existe uma coisa que tem que valer cada centavo que você paga é um banco.
Itaú. A melhor relação custo–benefício para você.
Itaú
feito para você
Confira:
www.itau.com.br/
custobeneficio
Na hora de escolher um banco você tem que colocar na ponta do lápis tudo que você paga e todos os benefícios que você ganha. Fazendo assim, não tem erro, seu lápis vai levar você ao Itaú. Onde você paga tarifas na média do mercado e ganha um banco bem acima da média.

Sumário

ANDREW HESS

JULIO BITTENCOURT

AGÊNCIA ZERO

PAULO PAMPOLIN/HYPE

10 ENTREVISTA
Albert Fishlow
Bruno K. Reis e Armando Mendes

16 ANTENA
O cinema brasileiro ganha a França
Andréa Flores, de Paris

21 PÉ NA ESTRADA
A WEG chega à Índia
Clayton Netz

22 ESPECIAL
Rock in Rio consolida-se na Europa
Adriana Setti, de Madri

38 REPORTAGEM
Os serviços brasileiros encontram seu lugar
Flávio de Carvalho Serpa

MAURICIO LIMA/AFP

REPORTAGEM DE CAPA

28 A trilha da inovação

Um grupo seleto de empresas brasileiras está mostrando ao mundo o jeito brasileiro de produzir e desenvolver tecnologia

Por Armando Mendes

42 A Marisol em Milão
Mauricio Oliveira, de Jaraguá do Sul

45 A ginástica das gaúchas

46 A segunda onda global da Stefanini
Lucianne Carneiro, de Londres

48 O açaí faz a América
Adriana Maximiliano, de Washington

50 O novo desafio das franquias

54 NOVOS MERCADOS
O eixo Sul-Sul cala os críticos

56 As lições do Chile
Nely Caixeta, de Santiago do Chile

60 IDÉIAS
A revolução das "novas multinacionais", segundo Andrea Goldstein

64 OPINIÃO
Não culpem o etanol
José Carlos Hausknecht

68 CARREIRA
A importância de pensar global
Márcia Rocha

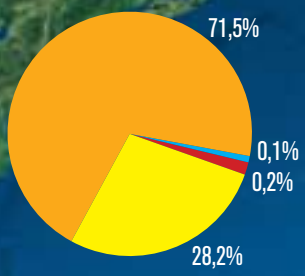
72 FINANÇAS
Emergentes garantem lucros das multinacionais
Adriana Wilner

75 GLOBE-TROTTER
A Mônica vira Embaixadora do Turismo

80 TURISMO EXPRESSO
O melhor de Londres em poucas horas
Nara Vidal, de Londres

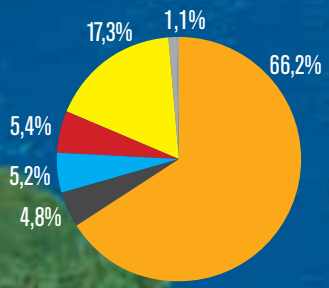
82 EM TRÂNSITO
Minha primeira volta ao mundo
Pierre Schürmann

Odebrecht. Crescend



RECEITA POR ÁREA DE NEGÓCIO

- Química e Petroquímica: R$ 22,5 bilhões
- Engenharia e Construção: R$ 8,9 bilhões
- Açúcar e Álcool: R$ 28 milhões
- Outros: R$ 48 milhões



RECEITA POR DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

- Brasil: R$ 20,8 bilhões
- América do Sul/Central: R$ 5,4 bilhões
- África: R$ 1,7 bilhão
- EUA: R$ 1,6 bilhão
- Europa: R$ 1,5 bilhão
- Ásia/Oriente Médio e outros: R$ 355 milhões

59 MIL empregos diretos

131 MIL empregos indiretos

ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

82 obras no Brasil **83** obras no exterior

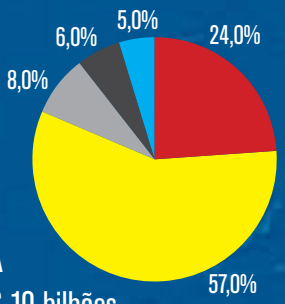
2.300 empresas brasileiras fornecendo bens e serviços para nossas obras no exterior

QUÍMICA E PETROQUÍMICA

produção de **8 MILHÕES** de toneladas de químicos e petroquímicos

18 plantas de produção em Alagoas, Bahia, Rio Grande do Sul e São Paulo

24 registros de patentes em 2007



RIQUEZA ECONÔMICA GERADA

Valor Adicionado a Distribuir: R$ 10 bilhões

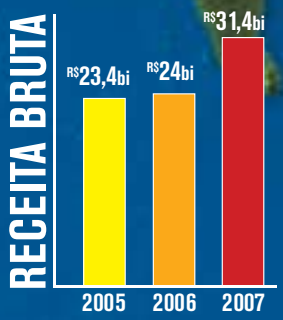
- Remuneração do Trabalho (Integrantes): R$ 2,4 bilhões
- Governos (Tributos): R$ 5,7 bilhões
- Financiadores (Encargos Financeiros): R$ 806 milhões
- Acionistas Minoritários (Lucro): R$ 585 milhões
- Acionistas Controladores (Lucro): R$ 451 milhões

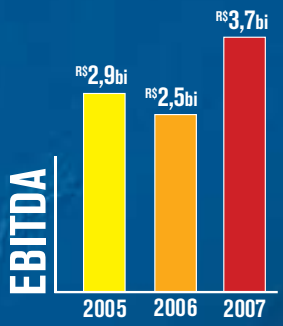
INVESTIMENTO SOCIAL

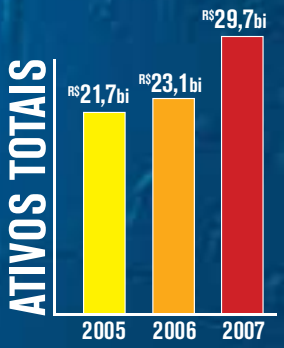
R$41,1 MILHÕES investidos em: **47** projetos culturais **176** projetos sociais **30** projetos ambientais

o junto com o Brasil.

mpm







A Odebrecht é a maior construtora da América Latina, é a maior petroquímica da América Latina e é a maior exportadora brasileira de serviços. Somos milhares de pessoas trabalhando para gerar divisas, oportunidades de trabalho, desenvolvimento econômico, tecnológico, ambiental e social de forma sustentável para as comunidades às quais servimos. E apresentamos os resultados de 2007 com orgulho, principalmente por saber que nós crescemos e o Brasil também cresceu.

ORGANIZAÇÃO
ODEBRECHT

ODEBRECHT S.A. | ODEBRECHT Engenharia e Construção | Braskem | ETH Bioenergia S|A | FUNDAÇÃO ODEBRECHT

A valorização do selo Brasil lá fora e o reconhecimento mundial da qualidade criativa de nossos produtos dependem muito mais de iniciativas de nosso país do que de qualquer outro fator. A matéria precisa e abrangente sobre a Mauricio de Sousa Produções me fez sentir orgulhoso de poder fazer parte desse processo de divulgação. Parabéns à Revista PIB pelo incentivo ao potencial brasileiro e pelo espaço dedicado às 'minhas turmas'.

MAURICIO DE SOUSA
Presidente da Mauricio de Sousa Produções
São Paulo (SP)

A PIB é uma publicação inovadora, há muito desejada pelo mercado. A excelência das reportagens e o agradável projeto gráfico revelam a competência e o mérito de seus editores e colaboradores. Uma pena que não tenha surgido há mais tempo.
RUY COUTINHO, presidente da LatinLink Consultoria
Brasília (DF)

Escrevo na esperança de ter acesso a uma versão digital da PIB número 1. Tomei conhecimento da revista quando fazia um trabalho temporário no Brazil Institute, do Woodrow Wilson Center, em Washington. Agora, trabalho no Council on Competitiveness, que gostaria de usar alguns dos artigos da PIB no pequeno livro que está editando.
JONATHAN KARVER, Council on Competitiveness
Washington, EUA
— Versões digitais da PIB, em português e inglês, podem ser obtidas no site www.totumex.com.br

Sou bacharel em Relações Internacionais pela UNESP de Franca (SP). Por toda a minha graduação, a internacionalização das empresas dos países emergentes foi meu foco de estudos e pesquisa, inclusive de meu trabalho de conclusão de curso, em 2006. Coleciono material sobre o assunto e foi com grande alegria que me deparei com a Revista PIB, da qual virei leitor assíduo.
DIEGO JOSÉ PESSOA
Franca (SP)

Tive a oportunidade de ler recentemente a Revista PIB. Não a conhecia. Quero apenas registrar um comentário: impressionante. Fiquei surpreso com o nível das reportagens.
CARLOS FERREIRINHA, diretor-presidente da MCF Consultoria
São Paulo (SP)

Ótima revista, apresentando uma nova perspectiva. Muito informativa, diversificada, texto fluente e agradável, projeto gráfico muito bem cuidado e atraente. Parabéns — e que o sucesso da PIB continue!
RONDES MACHADO
Rio de Janeiro (RJ)

Acabei de receber a revista. É muito bem feita, parabéns!
MIRIAN GUARACIABA, Assessoria da Presidência da Petrobras
Rio de Janeiro (RJ)

Cartas e emails para a redação nos seguintes endereços: Avenida Brigadeiro Faria Lima, 1903, Conj. 33 – São Paulo – SP – 01452-911 – *contato@revistapib.com.br*

totum

TOTUM
EXCELÊNCIA EDITORIAL
Clayton Netz
Nely Caixeta

PIB

PIB
PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

REVISTA BIMESTRAL DE ECONOMIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

DIREÇÃO EDITORIAL
Clayton Netz • *clayton@revistapib.com.br*
Nely Caixeta • *nely@revistapib.com.br*

EDITOR EXECUTIVO
João Paulo Nucci • *jpnucci@revistapib.com.br*

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO
Adriana Wilner, Armando Mendes, Arnaldo Comin, Bruno K. Reis, Flávio de Carvalho Serpa, José Carlos Hausknecht, Márcia Rocha, Rebecca de Moraes, Pierre Schürmann e Vicente Vilardaga. *Barcelona:* Adriana Setti. *Florianópolis:* Maurício Oliveira. *Londres:* Lucianne Carneiro e Nara Vidal. *Nova York:* Deborah Câmara Batista e Eduardo Graça. *Paris:* Andréa Flores. *Porto Alegre:* Arlete Lorini. *Washington:* Adriana Maximiliano.

PROJETO GRÁFICO E DESIGN
Maurício Fogaça / Karina Gentile • *Página Mestra*

CAPA
Julio Bittencourt (foto) e Marcelo Calenda (tratamento)

EDIÇÃO DE FOTOGRAFIA
Mônica Maia / Carla Romero • *Revelar Brasil*

PREPARAÇÃO DE TEXTO E REVISÃO
Silvana Marli

TRADUÇÃO E EDIÇÃO EM INGLÊS
Brian Nicholson

PUBLICIDADE
Arines Garbin
Consultora

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

BRASÍLIA
Iracema Ferreira Tamanaha•*cema_tamanaha@yahoo.com.br*
(55-61) 3245-2391 – cel. (55-61)9115-7196
SQS 311, bl.K, apto. 608 - 70364-110 - Brasília - DF

IMPRESSÃO
Editora Parma Ltda
Av. Antônio Bardella, 280/310 - Guarulhos - SP - 07220-020

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*

PORTUGAL
Malta Distribuição
Av. Paulista, 2001 cj. 815 - 01311-300 -
São Paulo (SP) - *www.maltainternacional.com.br*

CONSULTOR ADMINISTRATIVO
Luiz Fernando Canoa

APOIO À REDAÇÃO
Izilda Peterle

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:
Nely Caixeta (MTb 11 409)

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 - 17.000 exemplares
Em Inglês - 8.000 exemplares
Tiragem auditada pela PricewaterhouseCoopers

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Os leitores como bússola

Que ingredientes uma publicação precisa ter para atrair o interesse do leitor e fazê-lo aguardar com ansiedade o número seguinte? E esse, em resumo, o desafio com que todo editor de revista, mesmo de títulos com tradição no mercado, se depara a cada fechamento. Felizmente, no caso da PIB, essa tarefa tem sido facilitada pela reação entusiasmada de nossos leitores, seja no Brasil ou no exterior. Este número que está agora em suas mãos – o quarto desde o lançamento da revista no ano passado – reúne as qualidades que, segundo você, leitor, fazem da PIB uma revista única. Nosso foco privilegiado– a internacionalização da economia brasileira – é explorado, nas páginas seguintes, nos seus diferentes vieses, com o cuidado de aliar o rigor das informações à leveza do texto e ao design atraente.

Você já se perguntou por que o Brasil, terra natal de Santos Dumont, pouco proveito tirou da genialidade de seu maior inventor? Após um longo hiato desde o 14-Bis, inovações brasileiras, como a conversão de canaviais em fontes de energia renovável, vêm despertando admiração (e surpresa) no exterior. Pela primeira vez, a imagem do país passou a ser associada à tecnologia, e isso é muito bom para os negócios. A inovação como arma competitiva é, justamente, o tema de nossa reportagem de capa, de responsabilidade do jornalista Armando Mendes, que assina também, com Bruno Reis, uma entrevista exclusiva com o economista americano Albert Fishlow, da Columbia University.

Adriana (no alto) e Nara: talento e olhar local

O empreendedorismo da jovem empresária Roberta Medina, que está levando a grife Rock in Rio para as principais cidades do mundo, é outro destaque desta edição. A reportagem é assinada pela talentosa repórter Adriana Setti, radicada há oito anos em Barcelona. Adriana era apenas uma menina apaixonada pela banda Blitz quando assistiu, através de um televisor com antena UHF, à primeira edição do festival, no Rio de Janeiro. Uma novidade nesta edição é a seção Turismo Expresso, que sugere roteiros de cidades do mundo para viajantes apressados. A ótica das atrações sugeridas é sempre a de um brasileiro radicado no lugar. A estréia é assinada por Nara Vidal, uma mineira que vive em Londres há sete anos, onde é sócia da consultoria imobiliária Brazilian Gateway.

Boa Leitura.

OS EDITORES

Abrir as portas é atalho para a prosperidade

Para o economista americano, a internacionalização da economia brasileira é fundamental para que o país cresça e faça parte da vanguarda tecnológica

BRUNO K. REIS E ARMANDO MENDES

Em quase 50 anos dedicados ao estudo do Brasil, o professor Albert Fishlow assistiu e ajudou a interpretar os mais diversos tipos de crises no país – transições políticas traumáticas, inflação galopante e trocas de moedas, entre outras modalidades de tormentas tropicais. No horizonte atual, Fishlow vislumbra um cenário distinto, embora faça ressalvas à condução da política econômica brasileira e minimize a importância das recentes descobertas de petróleo no país. "O Brasil está entrando no seu maior ciclo de crescimento de exportações desde a Segunda Guerra", afirma. A inserção na economia global é algo novo na experiência brasileira, segundo ele, e precisa ser estimulada para ter continuidade. Só assim o Brasil terá condições de fazer frente ao avanço dos outros Brics – especialmente China e Índia. "Com a globalização, o país consegue acesso aos avanços dos outros países e fica no primeiro grau de avanço tecnológico", afirma Fishlow. "Quando o país fecha as portas, perde essa possibilidade", diz o professor, que está escrevendo um livro que cobre a história brasileira a partir da Nova República.

Crise, hoje em dia, é preocupação de americanos como Fishlow, que foi diretor do Centro de Estudos Latino-americanos da Universidade Columbia, em Nova York, até o ano passado, e hoje é professor emérito da instituição. Fishlow, a bem da verdade, não está tão preocupado assim com o destino da economia americana. "A crise, em seu fundamento, foi superada", afirma. Nesta entrevista exclusiva, concedida à PIB no fim de maio na sede paulistana do Unibanco – comandado por Pedro Malan (presidente do Conselho de Administração) e Pedro Moreira Salles (presidente-executivo), dois de seus inúmeros ex-alunos brasileiros –, elogia a atuação do presidente do Federal Reserve (Fed), Ben Bernanke, na superação dos piores momentos da crise.

> **A crise dos EUA, em seu fundamento, foi superada. Está claro que o Fed não vai deixar o sistema financeiro quebrar**

Como o senhor avalia a crise americana?

Ninguém mais fala da crise dos Estados Unidos, e a razão para isso é a reação rápida do Federal Reserve. O ponto crítico foi a decisão do Fed de garantir os empréstimos do Bear Stearns, em março,

Fishlow: 50 anos de estudos sobre o Brasil e novo livro sobre a história recente do país

JULIO BITTENCOURT

para permitir que o JP Morgan assumisse o banco. Foi algo inesperado, pois uma intervenção dessas nunca havia ocorrido. O Ben Bernanke, presidente do Fed, disse a essa altura que estava pronto para defender o sistema financeiro. Depois disso, o mercado se acalmou. Hoje não há grandes medos da falência do sistema bancário, apesar da situação do mercado de crédito. O Bernanke é especialista na Depressão dos anos 30. Ele certamente tomou essa decisão para evitar que aquela experiência se repetisse.

A crise, então, está superada?
Há boatos e sempre surgem especuladores querendo se aproveitar das possibilidades do mercado. Mas a crise, em seu fundamento, foi superada. Pelo motivo que agora todo o mundo entende que o Fed não vai deixar o sistema financeiro quebrar.

A salvação dos bancos americanos suscitou críticas sobre a atuação do Fed, que só atuou na crise. Antes disso, os bancos atuaram como quiseram...
Foi necessária a salvação. Os acionistas do Bear Sterns não perderam tanto quanto teriam perdido se o banco quebrasse. Mas o sistema financeiro todo se beneficiou com a decisão. Foi melhor do que ver gente se jogando pela janela, como na Crise de 29.

O que deverá ocorrer agora que não há mais risco de colapso do sistema financeiro?
Estou otimista, pois, além da atuação do Fed, temos o Congresso tratando do problema dos indivíduos que não conseguiram pagar suas hipotecas. A idéia é que os valores das dívidas sejam reduzidos para garantir a manutenção das pessoas dentro da casa própria. A perspectiva, que era tão negativa no início, vai se alterando. Há um lado conservador que diz que a crise vai retornar, pois ninguém perde o que deveria ter perdido. Mas o outro lado dessa questão é a conseqüência da crise na sociedade como um todo. Os impactos indiretos, como deixar gente sem a casa própria, não entram nesse cálculo conservador. O problema mais sério dos Estados Unidos hoje é a continuação do déficit em conta corrente. Embora tenha havido redução do valor do dólar na ordem de 20%, o déficit na conta corrente está em cerca de 6%, por causa do aumento do preço do petróleo e apesar da redução das importações dos bens de consumo. Na teoria convencional, a resolução desse problema é a desvalorização do câmbio, o que diminui a demanda de consumo e aumenta as exportações. Mas estamos falando de um país central na economia mundial e devedor principal do mundo. É de se imaginar a conseqüência de uma desvalorização da ordem de 40% para o mercado interno e para os países que possuem bônus americanos. O Japão e a China detêm, cada um, cerca de US$ 1 trilhão em bônus. O mundo está muito diferente de há 25 anos e temos a necessidade de achar outra maneira de tratar do problema. Evidentemente, os Estados Unidos precisam fazer algo para limitar as importações. Uma boa coisa poderia ser a apreciação da moeda chinesa e de alguns países.

Os Estados Unidos têm pressionado a China a desvalorizar sua moeda...
Sim, e a China está mudando o câmbio mais rápido do que antes. Mas o que estou sugerindo é que precisamos enxergar o problema como uma questão internacional, e não apenas dos Estados Unidos. Vai levar algum tempo para os bancos centrais dos outros países perceberem isso.

> **Duvido que o Brasil virá a ser um grande exportador de petróleo. Ninguém sabe qual é o custo de se produzir sob a camada de sal**

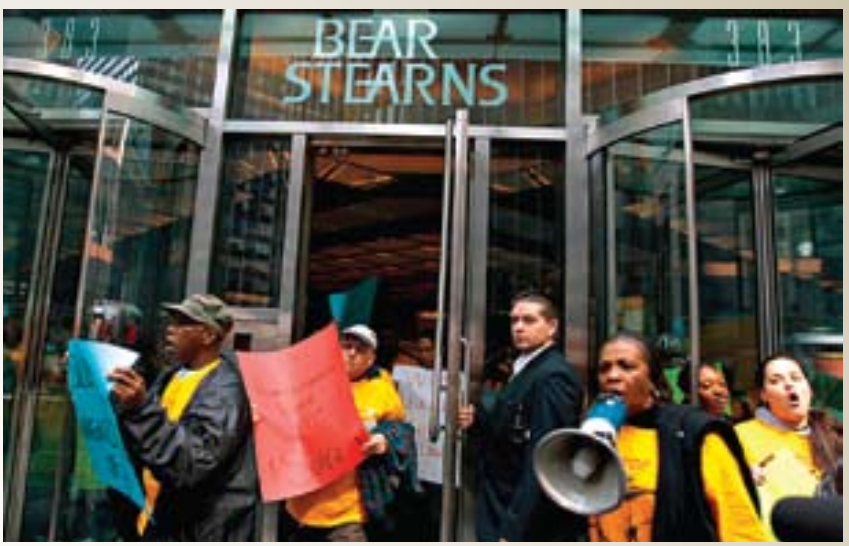
Fishlow e Moreira Salles, na sede do

No início da crise, temia-se que ela fosse se espalhar por outros países, mas isso não ocorreu. Por quê?
A reação rápida do Fed em reduzir as taxas de juros evitou o contágio. Entre setembro de 2007 e abril deste ano, a taxa de desconto caiu de 5,25% para 2%. Foi uma queda rápida e trouxe conforto para quem não sabia o que Bernanke pudesse fazer. Ele havia acabado de substituir o Alan Greenspan. Aliás, acho que foi melhor termos o Bernanke nesse momento, pelo conhecimento que ele tem da Depressão.

A emergência de países que viraram grandes produtores e consumidores, como China e Índia, não ajudou a amortecer os efeitos da crise?
Sim, mas isso já vinha acontecendo, é anterior à crise. Desde 2005, 50% do crescimento anual do mundo é gerado pelos países em desenvolvimento. Todos se lembram da década

JULIO BITTENCOURT

Unibanco: professor e aluno



CHRIS HONDROS/AFP

Bear Stearns: ação do Fed para evitar a quebra do banco impediu o pior

de 1980 e do tempo que levou para se sair das dificuldades que começaram em 1982. Mas esquecemos que a economia mundial se recuperou rapidamente das crises dos anos 1990, com os problemas no México, na Ásia, na Rússia, no Brasil, na Argentina. E foram os Estados Unidos e sua capacidade de continuar crescendo naquele momento que permitiram essa saída rápida. Hoje, mesmo com a China e a Índia crescendo, temos o grande aumento do preço do petróleo e das commodities para complicar o cenário. O problema começa com o petróleo. Os países asiáticos, incluindo a China, estão com problema de inflação, o que também ocorre na América Latina e no Oriente Médio.

O senhor vê solução para a questão do petróleo?

De certa maneira, a alta do petróleo é a solução. Primeiro, porque reduz o consumo. Segundo, porque os preços em alta provocam maior demanda por etanol e incentivam a busca por novas fontes de petróleo, dois movimentos que já são sentidos no Brasil. Também há a pesquisa na área de biotecnologia, com etanol de celulose. Esse tipo de combustível já funciona, o problema é o preço. Com pesquisa e investimentos contínuos, imagino que em cinco anos os Estados Unidos terão deixado de produzir etanol a partir do milho.

O Brasil vem anunciando grandes descobertas de petróleo. Como o senhor avalia esse fato?

Duvido que o Brasil virá a ser um grande exportador de petróleo. Ninguém sabe ainda qual é o custo de se produzir sob a camada de sal, onde se encontram as novas descobertas. O Canadá tem capacidade de produzir muito petróleo betuminoso a um custo da ordem de US$ 60 o barril. Esse custo poderá ser inferior ao do Brasil. O presidente Lula diz que o Brasil será o terceiro produtor mundial em algum tempo, mas ser um grande produtor não é sinônimo de desenvolvimento. Podemos atestar isso no caso da Venezuela e mesmo da Arábia Saudita, que não se diversificaram. É bom ter o recurso, mas o futuro não depende dele.

O senhor afirma que diversificação da economia é condição para um desenvolvimento durável e contínuo. Como o senhor avalia a condição do Brasil atualmente?

O Brasil, apesar do aumento dos preços das commodities, tem uma pauta de exportação muito diversificada. Há um número maior de parceiros comerciais e uma quantidade maior de produtos que estão sendo exportados. A Embraer, que é uma das maiores exportadoras brasileiras, conseguiu competir no mercado internacional por ser também um dos principais importadores. Ela foi utilizando as leis de vantagens comparativas para conseguir atingir sua posição. O mesmo está acontecendo no setor de automóveis, que continua a exportar mesmo com o mercado interno crescendo muito. A diversificação de destinos e de fontes de exportação é uma base que vai continuar a ser importante para o desenvolvimento do país.

O Brasil acaba de lançar uma nova política industrial. Que qualidades e defeitos o senhor vê nela?

A nova política tem, a meu ver, o ponto positivo de demarcar as exportações como elemento essencial. Mas pode oferecer subsídios em excesso para os produtos. Também

creio que a meta de investimento para 2010, da ordem de 21% do PIB, seja insuficiente para se atingir uma taxa contínua de crescimento de 5% ao ano.

Por que o senhor considera a meta de investimento pequena?
Porque o país está necessitando de grandes investimentos em infra-estrutura. Fazendo as contas, precisamos de uma taxa de investimento da ordem de 25% no Brasil. Além disso, o país está trabalhando hoje com 83% ou 85% da capacidade de produção. Não há tanta margem para produzir, portanto, sem novos investimentos. Penso que o superávit primário possa ser elevado, para o governo tornar-se o poupador. Mas essa idéia enfrenta resistências no governo brasileiro.

O boom de exportações da Ásia se deu em grande parte pela poupança interna dos países. Há quem acredite que o Brasil deva seguir esse modelo. O que o senhor acha?
Em 1959, a taxa de poupança do Brasil era de 19% do PIB. Cinqüenta anos depois, estamos no mesmo lugar. A Índia e o Chile estão acima de 25%. A China está em 45%.

A que se deve essa incapacidade brasileira de fazer poupança?
O Celso Furtado dizia que a culpa é do brasileiro rico que tem o desejo de seguir o modelo americano, de alto consumo. Isso poderia ser superado se começássemos a pensar que o Estado deve ser o elemento central da nova estratégia. Mas ele deve ser central como poupador de recursos, permitindo a expansão de investimentos, o que não está ocorrendo. O consumo do governo tem crescido muito.

Que mudanças ocorridas nos últimos tempos no Brasil o senhor considera mais importantes?

FABIO PINHEIRO

Petróleo: problema que pode virar solução com a busca de fontes alternativas

Houve um grande avanço, a começar pela democratização. Quando cheguei ao Brasil pela primeira vez, em 1965, o governo era militar. Isso é uma coisa fundamental. Nos últimos 15 anos, os principais avanços foram o controle da inflação, as privatizações e o avanço nas exportações. O Brasil exportava pouco. No final dos anos 1980, o Brasil exportava o mesmo que Burundi, Ruanda e Birmânia, em termos de porcentagem do PIB. Agora o país está começando a exportar de maneira contínua e está conseguindo um período mais longo de crescimento das exportações desde o final da Segunda Guerra Mundial. Antes, havia sempre um período em que havia um aumento em um ano, e no ano seguinte havia redução das exportações. Esses elementos são novos na experiência brasileira. O ponto crítico é a educação, que é outro fator que podemos aprender com os países asiáticos, a exemplo da elevação da poupança e do investimento.

Como o senhor vê a posição do Brasil entre os Brics?
Brasil, Índia e China vão se tornar concorrentes. Já se vê as manufaturas da China no Brasil e o Brasil querendo competir, exportando. Daqui a pouco vai haver uma concorrência ainda maior porque está entrando nos Estados Unidos o automóvel chinês. Logo, os chineses vão concorrer com a Embraer. Mesmo a Índia, que tem um investimento grande em serviços, vai começar a produzir um automóvel com preço muito barato. O Brasil vai ter de concorrer com o mundo e, assim, deverá privilegiar os setores nos quais possui vantagens comparativas dinâmicas.

Quais setores seriam esses?
Isso vai depender do progresso tecnológico. Se tem um investimento hoje em dia no Brasil em ciência e tecnologia, ele é pequeno em comparação com o investimento na China e na Índia. Para ter tecnologia avançando, é preciso ter uma força de trabalho bem formada, fazer investimentos em ciência e tecnologia e, ao mesmo tempo, necessita da globalização. Porque com a globalização o país consegue acesso aos avanços dos outros países e fica no primeiro grau de avanço tecnológico. Quando o país fecha as portas, perde essa possibilidade. ▮

www.maisbrasil.gov.br

O BRASIL CRESCE E DIMINUI AS DESIGUALDADES. A VIDA DOS BRASILEIROS MELHORA.

Em todos os cantos do País, você pode ver ações que reduzem as desigualdades sociais e melhoram a qualidade da educação. E também obras de infra-estrutura que fortalecem a economia e geram mais empregos, resultado do trabalho do Governo Federal em parceria com os estados, os municípios e a iniciativa privada.

Veja algumas das ações em andamento:

- 3.432 municípios recebem obras de saneamento e urbanização com recursos do PAC, para melhorar a qualidade de vida da população.
- A indústria de petróleo e gás cresce com a construção e modernização de refinarias, gasodutos e do novo Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro.
- 40 milhões de estudantes são beneficiados com os recursos do Fundeb, investidos na melhoria da qualidade da educação infantil e do ensino médio.
- 214 novas escolas técnicas federais foram criadas, para levar ensino profissionalizante de qualidade a mais de 500 mil alunos.
- 46 milhões de brasileiros levam uma vida mais digna com o Bolsa Família.
- 2,5 milhões de famílias agora têm energia elétrica para produzir e viver melhor com o Luz para Todos.
- Mais de 1,5 milhão de agricultores familiares têm crédito, assistência técnica e segurança com o Pronaf.

MAIS BRASIL PARA MAIS BRASILEIROS

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL

Paris em transe

EM MENOS DE 10 ANOS, o cinema brasileiro conseguiu dar a volta por cima e se tornar uma indústria promissora não só para o consumo doméstico, mas também no circuito internacional. Além de a brasileira Sandra Corveloni ter ganho o prêmio de melhor interpretação feminina na 61ª edição do Festival de Cannes pela atuação em *Linha de Passe* (2008) dos cineastas Walter Salles e Daniela Thomas, 45 filmes brasileiros ocuparam três salas distintas de Paris durante 21 dias. O 10º Festival de Cinema Brasileiro, realizado de 7 a 27 de maio, na capital francesa, contou com a presença de 8 mil espectadores (do total, 90% foram franceses e 10%, brasileiros) e teve custo de aproximadamente € 150 mil. De acordo com a associação Jangada, criada em Paris em 1998 especialmente para organizar o evento, a conta foi paga com a receita da bilheteria, parcerias e subvenções francesas.

"Nas primeiras edições do Festival, a produção de filmes no Brasil ainda estava sendo retomada, não havia variedade", diz a organizadora do evento e cineasta brasileira Kátia Adler, radicada em Paris há 24 anos. "Só após 2003, com o boom do cinema brasileiro, começamos a ter um leque variado." A associação funciona atualmente com três empregados e contrata um reforço de quatro pessoas dois meses antes do Festival.

Os ganhadores deste ano foram *Deserto Feliz* (2007), de Paulo Caldas, e *Mutum* (2006), de Sandra Kogut, entre oito obras em competição. Também foi realizada uma mostra de documentários e filmes que marcaram o cinema brasileiro, como *Terra em Transe* (1967), de Glauber Rocha. *(Andréa Flores, de Paris)*

Prestígio: Sandra Corveloni foi escolhida melhor artiz do Festival de Cannes, por *Linha de Passe*

TIAGO QUEIROZ/AE

> Vejo com indignação que muitos dos dedos apontados contra a energia limpa dos biocombustíveis estão sujos de óleo e de carvão.

PRESIDENTE LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA, DURANTE A CONFERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO (FAO), EM ROMA, NO INÍCIO DE JUNHO

Milhazes vale US$ 1 milhão

A ARTE BRASILEIRA está em alta no circuito de galerias americano. A tela *O Mágico*, da carioca Beatriz Milhazes, foi arrematada em maio na Sotheby's de Nova York por US$ 1 milhão – o maior valor já desembolsado por uma obra de artista brasileiro vivo. O comprador foi o magnata argentino Eduardo Constantini. Beatriz, que despontou na chamada Geração 80, bateu um recorde que já era seu. Em outubro do ano passado, sua tela *Laranjeiras* foi vendida por US$ 465 mil.

A brasileira está surfando na onda de revalorização da arte latino-americana da segunda metade do século XX nos Estados Unidos. No fim de maio, a obra *Trovador*, do mexicano Ruffino Tamayo, falecido em 1991, foi vendida por US$ 7,2 milhões e tornou-se a mais cara de um artista nascido ao sul do Rio Grande. O recorde anterior também era mexicano: a tela *Raízes*, de Frida Kahlo (1907-1954), foi arrematada por US$ 5,6 milhões há exatos dois anos.

O Museu de Arte Moderna de Nova York (MoMA) também entrou na onda e apresentou uma retrospectiva dedicada à produção da região, o que não ocorria havia 40 anos. Para o ano que vem, o museu programou uma retrospectiva da suíça radicada no Brasil Mira Schendel (1919-1988). A obra do brasileiro Hélio Oiticica (1937-1980) também está sendo intensamente divulgada nos Estados Unidos, graças a um patrocínio da Petrobras. *(Eduardo Graça, de Nova York)*

ANTÔNIO GAUDÉRIO/FOLHA IMAGEM

Beatriz Milhazes: surfando na onda latina nos EUA

Beautyworld em Dubai: 15 firmas brasileiras participaram da feira de cosméticos

DIVULGAÇÃO

Beleza pura

NO MÊS DE MAIO, 15 empresas brasileiras do setor de cosméticos levaram seus cremes e fragrâncias à Beautyworld Middle East, em Dubai, nos Emirados Árabes. A feira é considerada uma das mais importantes do calendário anual do setor, por atingir o ávido mercado do Oriente Médio. Na média, as integrantes da delegação brasileira, como L'Acqua di Fiori e Skala, negociaram respeitáveis US$ 680 mil cada uma. O destaque do estande brasileiro foi o Brazilian Lifestyle Lounge, um espaço com roupas, artesanato e gastronomia típicos do país. *(Rebeca de Moraes)*

Natura lança guia verde de Santiago

A NATURA PATROCINOU a edição do primeiro Mapa Verde de Santiago, um guia de 200 páginas que traz todas as informações sobre os recursos naturais da cidade e dos arredores, além da localização de entidades de reciclagem, feiras orgânicas e tudo o mais que um cidadão sensível à sustentabilidade precisa saber. A iniciativa foi inspirada no Mapa da Maçã Verde, lançado nos anos 1980, com a mesma função em Nova York. "Esse mapa é o sonho coletivo por uma cidade melhor", disse Guilherme Peirão Leal, co-presidente do Conselho de Administração da Natura, durante o lançamento, realizado no início de junho. O guia, evidentemente, foi produzido em papel reciclado. *(Nely Caixeta)*

Conexão São Paulo-Macau

A ASSOCIAÇÃO COMERCIAL de São Paulo (ACSP) planeja abrir um escritório de representação em Macau ainda no mês de junho. A idéia da instituição é criar um ponto de apoio na antiga colônia portuguesa para pequenas e médias empresas interessadas em atingir o mercado chinês.

Macau, que passou ao controle chinês em 1999, vive uma fase de crescimento explosivo motivado principalmente pelo jogo, que é legalizado na região. Os cassinos do lugar movimentam US$ 10

Dornelles, da Tecno Logys: foco no desenvolvimento de idéias

CAIO GUATELLI/FOLHA IMAGEM

Novas e inovadoras

NÃO BASTA TER um negócio inovador. Ele precisa ter potencial de crescimento e ser exemplo para seu setor e para a sociedade. Estes foram os critérios adotados pela Endeavor para selecionar duas empresas brasileiras entre os 15 novos membros de seu Instituto Empreender: a Ângelus, fabricante de produtos odontológicos, e a Tecno Logys, empresa de

Macau: traços da cultura portuguesa sobrevivem na "Las Vegas do Oriente"

MARC WORRELL

bilhões por ano – contra US$ 7 bilhões de Las Vegas.

A aproximação entre a ACSP e a China começou com as duas missões feitas pela associação ao país asiático em 2006 e 2007. Após facilidades oferecidas pelo governo chinês para a instalação de um escritório, a entidade optou por Macau por conta da proximidade cultural com o Brasil – somente 1% da população ainda sabe falar português, mas vários costumes portugueses sobreviveram e tornam o lugar mais familiar aos brasileiros. O sistema jurídico, por exemplo, é muito parecido com o nosso. *(Arnaldo Comin e RM)*

soluções para a construção civil.

A Ângelus exporta pinos dentários há 13 anos e hoje já envia seus produtos para 53 países. Com a ajuda da Endeavor, a empresa pretende aumentar o volume das exportações. Já a Tecno Logys, ao entrar para o grupo, pretende focar mais no desenvolvimento de idéias, não na realização de obras, segundo o presidente da empresa, Valério Dornelles. A empresa tem como carro-chefe blocos para a construção de paredes que já vêm com espaço para canos, fios e com as peças necessárias para que ela não precise ser refeita várias vezes.

As duas jovens companhias passam a ter acompanhamento em tempo integral do Endeavor, que é um instituto sem fins lucrativos focado no empreendedorismo. Elas receberão aconselhamentos de negócios, de comunicação e jurídicos. Tudo mirando seu crescimento no mercado externo. *(RM)*

DIVULGAÇÃO

Charlton: brasileiros na mira

Londres de braços abertos

O EXECUTIVO-CHEFE da Think London, agência de atração de negócios para a capital inglesa, Michael Charlton, esteve no Brasil no início de junho – pela quarta vez –, disposto a aumentar consideravelmente o ritmo de investimentos de brasileiros no Reino Unido. Para facilitar os contatos, a agência divide um escritório com o UK Trade & Investment, no Consulado Britânico de São Paulo. Além disso, o Brasil foi incluído no projeto Touchdown London, de fomento à migração de pequenas empresas para Londres.

"As pessoas acham que Londres é apenas forte no setor financeiro", diz Charlton. "Queremos que as empresas brasileiras descubram os outros lados da cidade." Os setores de tecnologia da informação, farmacêutico e biotecnologia, indústria criativa, petróleo e gás e mineração estão entre os principais alvos da Think London, que também está se preparando para dar suporte aos negócios que vão surgir com os Jogos Olímpicos de Londres de 2012.
(Lucianne Carneiro, de Londres)

Paulo Cury (à esq.): seus chapéus vestem Indiana Jones desde 1981

MURILO CONSTANTINO/AGÊNCIA ISTOÉ

Indiana Jones: com a cabeça no Brasil

VINTE E SETE ANOS APÓS o nascimento da clássica série Indiana Jones, muita coisa mudou. O arqueólogo-aventureiro vivido nas telas por Harrison Ford, porém, continua corajoso, vivendo perigosamente e usando o mesmo brasileiríssimo chapéu. Do primeiro longa, de 1981, até a recém-lançada quarta aventura da série, Indiana Jones exibe chapéus criados pela Cury, tradicional fábrica de Campinas, no interior de São Paulo.

A história começou quando produtores americanos vieram ao Brasil para conhecer o processo de produção dos chapéus e informar as características que o hoje famoso exemplar precisaria ter. A Cury começou a produzir às escuras, sem saber que os chapéus estariam num filme de sucesso internacional.

A produtora dos filmes costuma encomendar vários exemplares do mesmo modelo – alguns para as gravações, outros para distribuir em exibições especiais do filme mundo afora. O chapéu aparentemente simples, marrom, envolvido por um laço mais escuro e um pouco amassado na parte da frente, acabou sendo um bom negócio para a Cury, que é comandada pelo empresário Paulo Cury.

Ele segue o próprio estilo durão do personagem e não costuma se gabar de suas façanhas. Tanto que não tem por hábito usar esse trunfo para se promover na mídia. Hoje, a Cury fabrica chapéus de feltro de pêlo de coelho e lã de ovelha, bonés, boinas, cartolas e chapéus. Em 2004, a empresa adquiriu uma confecção e criou a marca Cury Jeans, grife que produz calças, jaquetas e camisas – quem sabe Indiana um dia não apareça por aí vestido de Cury dos pés à cabeça. *(RM)*

Negócio é o nome do jogo

NÃO É SÓ NA MESA de reuniões que se resolvem as questões financeiras de uma companhia. Para a Vehuel, especializada em desenvolver jogos simuladores estratégicos, o tabuleiro de um jogo é o lugar certo para solucionar esse tipo de questão. A empresa desenvolve jogos que servem como treinamento para grandes clientes no Brasil, como Itaú, Riachuelo, Johnson & Johnson e Kaiser. E já levou suas criações para países como México, El Salvador, Colômbia, Venezuela, Chile, Argentina e Estados Unidos. Agora, segundo Carmem Manzano, sócia da empresa, a idéia é conquistar o mercado europeu. *(RM)*

Carmen: simulações estratégicas agora na Europa

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Tijolo nos Brics

A catarinense WEG, um dos maiores fabricantes mundiais de motores, está se preparando para desembarcar na Índia, com a construção de uma unidade de fabricação de motores elétricos. A nova fábrica, que será construída na cidade de Hosur, próxima de Bangalore, receberá, inicialmente, US$ 50 milhões de investimentos. A idéia da empresa de Jaraguá do Sul (SC) é iniciar as operações no final de 2009. Dona de fábricas na Argentina, no México, em Portugal e na China, além do Brasil, só estará faltando a implantação de uma unidade na Rússia para que a WEG cubra em 100% o bloco dos chamados Brics.

DIVULGAÇÃO/WEG

Fábrica da WEG na China: só falta a Rússia

Vale nas arábias

Com a assinatura de um contrato para a construção de uma fábrica de pelotas de minério de ferro em Sohar, na região norte de Omã, a Vale dá mais um passo em sua estratégia de expansão geográfica e diversificação de atividades. O acordo foi confirmado pelo ministro do Comércio de Omã e prevê um total de US$ 1 bilhão em investimentos, com início da produção previsto para 2010.

A sete chaves

A gaúcha Marcopolo prometeu anunciar no início do segundo semestre a localização de mais uma fábrica de ônibus no exterior. O projeto está sendo conduzido sob o mais absoluto sigilo, mas é certo de que o país que sediará a operação ainda não é explorado pela empresa de Caxias do Sul (RS). Atualmente, a Marcopolo mantém fábricas próprias ou em joint-venture no Brasil, na Colômbia, na África do Sul, em Portugal, na Argentina, na Rússia e na Índia. Em 2007, a Marcopolo faturou US$ 1,2 bilhão.

Estréia da Randon

Ao contrário da vizinha Marcopolo, a Fras-le, fabricante de freios e pastilhas do grupo Randon, também de Caxias do Sul, já tem endereço certo para instalar sua primeira fábrica no exterior: a cidade de Pinghu, localizada a 120 quilômetros de Xangai, um dos principais centros industriais da China.

Embraer na Flórida

A Embraer escolheu a cidade de Melbourne, no Estado da Flórida, para instalar sua primeira fábrica de aviões num mercado desenvolvido. Ali serão montados jatinhos executivos Phenom 100 e Phenom 300. A decisão aconteceu alguns meses após o fechamento de um contrato para o fornecimento de 100 jatos Phenom 300 para a Flight Options, de Ohio, no valor de US$ 1,2 bilhão.

Itaú voraz

O grupo Itaú adquiriu por US$ 16 milhões a totalidade do capital da Unión Capital, empresa de previdência privada do Uruguai, país onde já atua com uma rede de 16 agências bancárias. O negócio foi anunciado em abril. O passo seguinte deverá ocorrer no mundo árabe. O Itaú pretende abrir um escritório do banco comercial em Abu Dabi e uma subsidiária de sua corretora em Dubai, ambas nos Emirados Árabes Unidos. ▮

Rápidas

Turbinada por um aporte de US$ 34 milhões do BNDES, a carioca BRQ, especializada em serviços de TI, acaba de assumir o controle da ThinkInternational, de Nova York. • A Vulcabrás formou uma joint-venture com o grupo Adidas para fabricar e distribuir os produtos da marca Reebok na Argentina. A produção local será fornecida pela Indular, subsidiária da Vulcabrás, localizada em Buenos Aires • A Probiótica, líder no mercado de suplementos alimentares na América Latina, acaba de abrir uma filial em Amsterdã, na Holanda. O objetivo da empresa de Embu das Artes (SP) é fortalecer a marca e ampliar as vendas para o mercado europeu • A Aquamec, de Itu, no interior paulista, assumiu a instalação da estação de tratamentos de efluentes que está sendo construído pela Odebrecht, em Luanda, a capital de Angola.

Rock in Rio Lisboa: 90 mil pessoas reunidas na primeira noite da terceira edição do evento

AGÊNCIA ZERO

Madrid: yo voy

Após fazer história no Brasil e se estabelecer em Portugal, o Rock in Rio desembarca na Espanha sob o comando da jovem Roberta Medina

ADRIANA SETTI, DE MADRI

O Brasil jamais seria o mesmo após aquele triunfal começo de 1985. Em Brasília, no dia 15 de janeiro, Tancredo Neves era eleito presidente da República pelo Colégio Eleitoral, colocando um ponto final num período de ditadura militar que se arrastava por mais de 20 anos. Enquanto isso, no Rio de Janeiro, 1,3 milhão de pessoas, vindas de todas as regiões, sujavam os pés de lama nos confins de Jacarepaguá e deliravam com os 30 artistas que se apresentaram nos dez dias da primeira edição do Rock in Rio, o festival que colocou o Brasil no circuito mundial do showbiz e marcou uma geração. Comemorando a chegada da democracia, artistas e público vestiam verde-e-amarelo, agarravam-se fervorosamente a bandeirões do Brasil e bradavam o nome de Tancredo. Com investimento que pode parecer modesto para os dias de hoje, US$ 6 milhões, o Rock in Rio trouxe ao país, pela primeira vez, a elite do rock internacional. De Rod Stewart a James Taylor, passando pelas bandas AC/

SHOWBIZ NAS VEIAS

Roberta Medina comanda o festival criado pelo pai

O AMOR PELO Mickey Mouse levou Roberta Medina precocemente ao batente. Com apenas 17 anos, a filha do presidente da Artplan encontrou o diretor de marketing da agência de publicidade em um shopping center e começou a dar palpites com conhecimento de causa sobre uma campanha protagonizada pelo simpático rato. Dias depois, foi convidada a trabalhar no departamento de marketing, o primeiro passo de um giro por várias áreas da agência.

Aos 21 anos, recém-formada em Comunicação pela PUC do Rio de Janeiro, Roberta foi surpreendida pelo pai, que a nomeou diretora de produção do Rock in Rio 2001, sem nenhum aviso prévio, no meio de uma reunião. "Fiquei totalmente chocada e comecei a discutir com ele na frente de todo mundo", diz. "Mas depois me apaixonei pela produção de eventos para sempre."

Roberta herdou o dom de comunicação do pai. É impecavelmente eloqüente e não perde o fio da meada nem quando é interrompida por uma ligação em seu celular (o que acontece a cada dois minutos) mesmo durante o feriado do dia de San Isidro, padroeiro de Madri, quando recebeu PIB para uma entrevista em seu escritório no Palácio de los Deportes, na região central da capital espanhola.

Aos 30 anos, mas aparentando pelo menos uns cinco a menos, ela não tem planos de voltar ao Brasil por enquanto. "Estou totalmente adaptada." Não há dúvidas disso. Entre uma frase e outra, palavras como "os miúdos" para se referir às crianças e outros vícios de linguagem lusitanos lhe escapam da boca. Sua integração à cultura portuguesa foi facilitada por um namorado, com quem esteve durante os dois primeiros anos em Lisboa.

Roberta: vida na ponte aérea Lisboa-Madri

DANIELA TOVIANSKY/DIVULGAÇÃO DREAM FACTORY

DC e Queen, os roqueiros se misturaram aos maiores astros brasileiros dos anos 1980 (Blitz, Kid Abelha, Elba Ramalho, Erasmo Carlos e tantos outros) em um caldeirão de estilos que culminou em êxtase coletivo. As camisetas e os adesivos mais badalados daquele verão – com a frase Eu Vou – faziam alusão ao festival.

O cérebro – e os nervos – por trás do primeiro megaevento do gênero produzido no Hemisfério Sul, com o triplo do público do lendário festival de Woodstock de 69, foi o publicitário Roberto Medina, presidente da agência Artplan, cuja idéia mirabolante serviria, em princípio, para aproximar a extinta marca Malt 90, da cervejaria Brahma (hoje InBev), do público jovem, em uma "mega-ação de experimentação", em bom marquetês. Naquela época, não havia no Brasil equipamentos de som, luz e palco para um acontecimento daquelas proporções. Tudo teve de ser importado ou inventado.

Enquanto seu pai fazia história, e um Fred Mercury de torso desnudo e calça fuseau branca e preta assistia, atônito, à maior platéia de sua vida entoar a todo pulmão a melosa "Love of my Life", uma menina de 6 anos, com os cabelos besuntados com o gel típico da New Wave circulava pelos camarotes entre uma soneca improvisada aqui e ali. Vinte e três anos depois, Roberta Medina ainda mantém o cabelo à última moda – um corte repicado com mechas de diferentes cores –, mas em vez de servir como canção de ninar, os acordes do festival lhe permitem, se muito, cinco horas diárias de sono. Na condição de vice-presidente executiva do Rock in Rio, a filha do homem que inventou o megashow no Brasil é a responsável pela internacionalização do evento, que após três edições no Rio de Janeiro (1985, 1991 e 2001) teve lugar pela terceira vez em Lisboa na virada de maio para junho e acontecerá pela primeira vez em Madri, entre junho e julho. A expectativa era reunir cerca de 100 mil pessoas em cada noite.

Bad Girl

Aos 59 anos, Roberto, presidente do Grupo Artplan, mudou-se para a capital espanhola, continua envolvido na produção do festival como

MANUEL DE ALMEIDA/EFE

Ivete Sangalo: estrela brasileira foi ovacionada por portugueses

embaixador e idealizador do projeto, mas não coloca mais a mão na massa. "Ele é o nosso guru", define a filha, que vive entre Madri e Lisboa há um ano e meio. "Lisboa foi a nossa porta de entrada na Europa e Madri será a nossa porta de entrada para o resto do mundo", diz Roberta. Para o evento português deste ano, foi necessário um investimento de 25 milhões de euros, enquanto a edição espanhola custará 30 milhões de euros por conta da construção de uma Ciudad del Rock.

A versão espanhola da Cidade do Rock (espaço que abrigou a primeira e a terceira edições do Rock in Rio) será um espaço permanente para eventos em Arganda del Rey, cidade dos arredores de Madri. Numa área de 200 mil metros quadrados, serão erguidos três palcos, pista de neve para snowboard, fontes de água que "dançam", um shopping com 8 mil metros quadrados, uma praça de alimentação de 6 mil metros quadrados, uma área de recreação para crianças e um recinto para desfiles de moda. A camiseta-símbolo das versões cariocas do festival (com a inscrição Eu Vou) foi devidamente traduzida para Yo Voy. De Ivete Sangalo à bad girl Amy Winehouse, passando pelos veteranos Bob Dylan e Neil Young, dezenas de artistas do primeiro time estarão presentes nos dois eventos.

Madri terá uma versão própria da mitológica Cidade do Rock

Metade do investimento vem de patrocinadores como as companhias de telefonia Telefónica e Millenium BCP, na Espanha e em Portugal, respectivamente. "A Europa é mais rentável que o Brasil", diz Roberta. Segundo ela, a diferença no preço dos ingressos é um dos motivos pelo qual o festival só retornará à casa em 2014, junto com a Copa do Mundo. Bem ao estilo mirabolante dos Medina, a idéia é que o próximo festival brasileiro aconteça simultaneamente em cinco continentes. As cidades ainda não estão definidas, mas há negociações em andamento com Roma, Milão, Sidney e até com a China.

Coca-Cola

Apesar de ser cada vez mais global como o britânico Creamfields e o espanhol Sónar, o Rock in Rio jamais cogitou converter-se em Rock in Lisbon ou algo do gênero. E exportou sua marca e imagem associadas ao Rio de Janeiro, por mais estranho que possa soar aos ouvidos de alguns. "Somos como a Coca-cola, nossa marca é forte e não precisa mudar", afirma Roberta. Sua segurança talvez se baseie numa pesquisa feita por seu pai em 2006, que revelou que o festival ainda era o mais lembrado pelos cariocas.

Amy Winehouse: atração de primeira grandeza em Lisboa

RENATA FALZONI/FOLHA IMAGEM

RENATA FALZONI/FOLHA IMAGEM

Primórdios: em 1985, Medina (à esq.) levou Rod Stewart (acima), James Taylor (à dir.) e mais dezenas de artistas ao Rio

FOTOS: AGÊNCIA ZERO

Foi por pouco que o Rock in Rio não passou da segunda edição, que reuniu 700 mil pessoas no Maracanã em 1991 após um investimento de US$ 20 milhões. Após dois eventos gigantescos que haviam produzido um resultado financeiro bastante modesto (uma rusga com o então governador Leonel Brizola atrasou as obras e estourou o orçamento), Roberto Medina chegou à conclusão de que o festival implicava um esforço e um risco desproporcionais.

No entanto, durante os dez anos que separaram a segunda e a terceira edições, amigos, clientes, parentes, vizinhos e estranhos não o deixaram em paz. "A pressão era tanta que ele se deu conta de que tinha uma ferramenta de comunicação muito forte nas mãos e, como homem de publicidade, não poderia deixar de utilizá-la", diz Roberta. Para o evento de 2001, o Rock in Rio ganhou o slogan "por um mundo melhor", fundou um projeto social em associação com a ONG Viva Rio e, sob essa bandeira politicamente correta, atraiu o monumental patrocínio de US$ 20 milhões da America On Line, que possibilitou o festival. A partir de então, 2% a 5% da bilheteria passaram a ser revertidos em ações sociais no país anfitrião. Desde o último Rock in Rio Lisboa, em 2004, o tema do projeto filantrópico é "mudanças climáticas".

"Rock in Lisbon"

A sementinha da internacionalização foi plantada pouco antes do evento que lotou a Cidade do Rock carioca com 1,2 milhão de pessoas em 2001. Um belo dia, o publicitário português Felipe Rasnikoff, que morava no Brasil e aparecia de vez em quando para visitar a Artplan, chegou à agência com um folheto de um suposto "Rock in Lisbon". E, a partir desse dia, não deixou mais os Medina em paz. Após muita insistência do português, Roberto acabou concordando em se reunir com o prefeito de Lisboa em janeiro de 2003. Um mês depois, o projeto estava aprovado. Em maio, Roberta mudava-se para a capital portuguesa para produzir o evento que aconteceria no verão do ano seguinte, no Parque da Bela Vista, com a presença de 350 mil pessoas. "Inicialmente, quando cogitávamos internacionalizar, pensávamos em Nova York e Sidney, mas no final das contas Portugal foi um passo natural por causa do idioma e do fator histórico", afirma.

Para a estréia em Portugal, foi fundada a empresa Better World, que contava, a princípio, com a maioria de funcionários brasileiros "importados", mas que hoje tem uma equipe majoritariamente local. Para a iniciativa espanhola, porém, a estratégia foi buscar um sócio de peso no país. O tiro não poderia ter sido mais certeiro. O parceiro espanhol dos Medina é Gay Mercader, o maior produtor espanhol de shows. "Era fundamental ter um parceiro local forte que pudesse unir forças tendo o conhecimento e

FOTOS: AGÊNCIA ZERO

Apresentação da Cocada: marca utiliza rendas do Nordeste

SOCIAL FASHION

Marcas engajadas brasileiras desfilam em Lisboa

A MODA SOCIALMENTE engajada do Brasil invadiu a terceira edição do Rock in Rio Lisboa. Patrocinado pela Embratur, em parceria com a Brasiliatur e o Capital Fashion Week, evento de moda realizado em Brasília, o Espaço Fashion teve desfiles de marcas brasileiras geradas a partir de projetos sociais. No dia 30 de maio, a Cia. do Lacre inaugurou a passarela com as criações do time de mães de família liderado pela cearense Chica Rosa, mentora da Associação Artesanal Moda e Tradição, em Riacho Fundo, cidade satélite de Brasília, que inventou a técnica de cobrir o lacre de latinhas de bebidas com crochê, para criar peças variadas. A Cia. do Lacre dividiu os holofotes com a Cocada, uma iniciativa do Éden, Instituto de Apoio ao Desenvolvimento Humano. Coordenado por Haidée de Souza Neves, o projeto utiliza rendas produzidas na Paraíba e Pernambuco, em locais de difícil acesso e sem infra-estrutura básica.

No dia seguinte, entrou em cena a 100% Cerrado, uma associação formada por artesãs, costureiras e bordadeiras de diversas cidades-satélites do Distrito Federal que, coordenadas pelas estilistas Sandra Maria e Sônia Reis, produzem peças com os recursos naturais do cerrado. Dividindo a passarela, a marca Talentos do Brasil apresentou os resultados do programa homônimo, realizado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário e que expõe o talento de comunidades de 11 Estados brasileiros e do Distrito Federal. Finalizando a participação brasileira, o designer Marzio Fiorini, radicado em Barcelona, exibiu as suas criações com borracha que lhe renderam o apelido de Rubber Man e exposições nos Estados Unidos e na Europa.

contatos no mercado", diz Roberta. "Foi amor à primeira vista entre Roberto e Mercader e os dois demoraram apenas uma reunião para fechar a sociedade." Os Medina têm uma participação de 60% na empresa espanhola Rock in Rio Madrid. Os outros 40% pertencem ao grupo Gamerco, de Mercader, comprado pela gigante americana Live Nation no fim de 2006. Segundo Mercader, no entanto, a empresa americana não interferirá na produção do evento. "Parte do trato era que eu teria independência."

Roberta administra uma estrutura duplicada em Portugal e Espanha, com nove coordenadores que operam nos dois países e que, assim como ela, vivem entre Madri e Lisboa. São dez funcionários fixos em cada escritório, número que vai aumentando à medida que o evento se aproxima, até chegar a cerca de 300. Isso sem contar as quase 10 mil pessoas que trabalham na Cidade do Rock durante o festival. Paralelamente, a Better World produz as árvores de Natal de Lisboa e Porto. Foi, também, responsável pelo enfeite natalino de Varsóvia, na Polônia, em 2005. Além disso, tem uma filial na Romênia e opera também na Espanha, produzindo outros eventos.

Administrar uma estrutura internacionalizada foi apenas um dos desafios de adaptação ao Velho Continente. Em seguida, vieram as diferenças entre as regulamentações de cada país. "Por exemplo, quase fiquei maluca por causa de uma regra que os espanhóis têm para a passagem de cabos de eletricidade", conta. O mais impactante, porém, talvez tenha sido a presença de questões como o risco de ataques terroristas. "Nunca em minha vida tinha ouvido falar em inibidores", diz Roberta, referindo-se aos dispositivos que impedem que bombas sejam acionadas à distância por celulares, algo fundamental em uma Espanha ainda abalada pelo atentado de 11 de março de 2004 na estação madrilena de Atocha e sob a eterna ameaça do grupo separatista basco ETA. "Fiquei em pânico achando que isso ia impedir o uso dos rádios da produção", conta. Para quem tem planos de desembarcar na China, essas diferenças culturais são apenas o começo. ▮

que

www.petrobras.com.br

Matéria-prima e tecnologia. Duas coisas que a Petrobras tem de sobra para distribuir seu biocombustível pelo mundo.

Nenhuma empresa da América Latina investe tanto na busca por energias renováveis quanto a Petrobras. E nenhuma outra no mundo tem tanta experiência no aproveitamento do álcool combustível automotivo. Afinal, desde a década de 70, a Petrobras vem aprimorando um sistema de logística e distribuição deste combustível mais limpo. Esta é a Petrobras: trabalhando para encontrar novas fontes de energia que beneficiem a sociedade.

BR PETROBRAS

O DESAFIO É A NOSSA ENERGIA

Ministério de Minas e Energia

BRASIL UM PAÍS DE TODOS GOVERNO FEDERAL

A inovação faz a diferença

Há empresas e países que inventam tecnologias e produtos. Outros começam imitando e acabam por melhorar o original. E há aqueles que apenas copiam ou repetem fórmulas tradicionais, às vezes com qualidade, mas sem uma gota de criação. No Brasil de algum tempo atrás, seria difícil, quase impossível, encontrar empresas enquadradas na primeira categoria. Algumas poderiam se encaixar na segunda. Mas a imensa maioria estaria mesmo amontoada na terceira.

Quase 20 anos depois da abertura da economia brasileira à competição internacional, esse quadro está mudando. Para um grupo crescente de empresas locais, inovação deixou de ser uma palavra estranha, às vezes, assustadora. Prova disso é um levantamento recente feito pela consultoria americana IDC, mostrando que o Brasil deverá investir neste ano US$ 28 bilhões em tecnologia, valor equivalente ao previsto para a Espanha. Essa cifra assegura ao Brasil uma posição privilegiada no grupo dos BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China): é o segundo país que mais deverá investir em tecnologia, atrás apenas da China.

Apesar do crescimento recente dos investimentos, ainda não são muitas as empresas que fazem da inovação um mantra cotidiano: de acordo com um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), do governo federal, cerca de 1.200 empresas brasileiras são capazes

Investir em produtos e soluções criativas tornou-se parte da estratégia competitiva de um número crescente de empresas brasileiras **ARMANDO MENDES**

Carrinho de plástico verde, da Braskem: o etanol substitui o petróleo na produção de polietileno

FOTO: JULIO BITTENCOURT COM ILUSTRAÇÃO E TRATAMENTO DE IMAGEM DE MARCELO CALENDA

de competir nos mercados interno e externo por meio da inovação e da diferenciação de produtos, e não apenas por causa de custos e preços mais baixos. Esse número representa apenas 1,7% das 72.000 empresas industriais analisadas no estudo. Ainda assim, essas 1.200 companhias são responsáveis por mais de 25% do faturamento das empresas investigadas pelo Ipea. Empregam uma força de trabalho mais educada, pagam salários mais altos e, graças a elas, já não é tão difícil citar exemplos de novidades tecnológicas Made in Brazil.

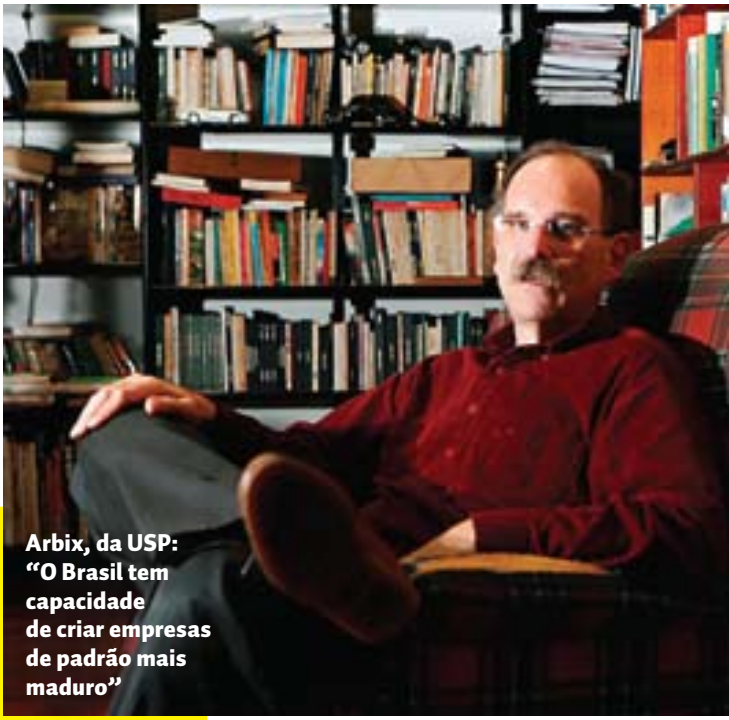
Pode-se dizer mesmo que, desde o tempo em que Santos-Dumont maravilhava Paris com o 14-Bis e com o Demoiselle, há um século, invenções brasileiras não despertam tanto interesse no exterior como agora. Os aviões da Embraer estão no mundo todo. O país tornou-se referência na exploração de petróleo em alto-mar e na criação de um mercado para carros movidos a álcool da cana-de-açúcar – a ponta mais saliente de um vasto complexo agroindustrial e tecnológico desenvolvido nas últimas décadas para produzir energia e novos materiais a partir de matérias-primas renováveis. Até em áreas de ponta de desenvolvimento mais recente, como a biotecnologia aplicada à saúde, o Brasil desponta como um produtor importante de inovações. Uma pesquisa recente conduzida pelo McLaughlin-Rotman Centre for Global Health (MRC), de Toronto, no Canadá, concluiu que o país tem capacidade científica e de mercado para se tornar um ator global na área *(veja o quadro à pag. 34)*.

Plataforma da Petrobras, no Rio Grande do Norte: extração de petróleo a 3 mil metros de profundidade

Mas é o etanol a maior vitrine da tecnologia brasileira lá fora. "Energia é a nova marca do Brasil", escreveu recentemente o colunista Roger Cohen, do *International Herald Tribune*, de Paris. Políticos, ambientalistas e especialistas em energia estudam e discutem a experiência brasileira de substituição em larga escala do combustível fóssil por um recurso renovável – um objetivo por enquanto distante para o resto do mundo, que tenta dar os primeiros passos nessa direção. Ainda neste ano, começam a ser vendidos na Suécia e na França carros Peugeot e Citroën movidos a etanol ou a gasolina. Nos motores, eles vão carregar uma versão da tecnologia flex desenvolvida no Brasil desde os anos 1990, adaptada agora às condições européias *(veja texto à página 33)*.

A promissora economia da biomassa atrai empresas de setores tradicionais, como a Braskem, braço petroquímico do grupo Odebrecht. Depois de criar um plástico reciclável a partir do etanol da cana-de-açúcar, a empresa se prepara para produzi-lo em escala comercial. Numa recente viagem a Roma, onde debateu a alta das commodities agrícolas na FAO – a agência da ONU para a alimentação e a agricultura –, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva levou um carrinho de brinquedo fabricado com o plástico de etanol produzido pela Braskem.

O presidente da empresa, José Carlos Grubisich, reconhece que foi preciso mirar mais alto a fim de torná-la mais competitiva nos mercados internacionais. "Nossa pesquisa era voltada para a aplicação, buscava responder às necessidades dos clientes com programas de curto e médio prazo", diz Grubisich. "Mas vimos que precisávamos ter projetos de ruptura e de impacto, capazes de gerar patentes." A aposta foi bem sucedida. A Braskem, que investiu na pesquisa do plástico verde US$ 5 milhões, continua a ser uma empresa petroquímica, mas espera ter, em 2010, até 10% de sua produção total de polietileno feita a partir do etanol, com potencial para chegar a bem mais.



Arbix, da USP: "O Brasil tem capacidade de criar empresas de padrão mais maduro"

Os choques do petróleo da década de 1970, que levaram à introdução em larga escala do álcool da cana como combustível alternativo, também serviram de senha para disparar a busca de conhecimento próprio por parte da Petrobras. Até então, a estatal parecia estar satisfeita em importar tecnologias de fora, tanto para refinar quanto para produzir petróleo em seus próprios campos. Mas com o preço do óleo cru nas alturas, a Petrobras decidiu pôr em produção os campos petrolíferos de Albacora e Marlim, descobertos em meados dos anos 1980 em alto-mar, no litoral do Rio de Janeiro. A dificuldade era a localização: os campos estavam em profundidades de até 2.000 metros, nas quais nenhuma empresa antes tinha conseguido explorar comercialmente o óleo.

A Petrobras respondeu ao desafio com o Procap, um amplo programa de capacitação tecnológica para a exploração em águas profundas que combina pesquisa própria, o apoio de universidades e centros de pesquisa e o desenvolvimento de fornecedores de equipamentos e serviços. Usa, por exemplo, um tanque oceânico de provas instalado no programa de pós-graduação em engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe/UFRJ) para testar os projetos de plataformas e equipamentos submarinos. O programa está hoje em sua terceira versão, todas batizadas com a profundidade de produção

DIVULGAÇÃO/AGÊNCIA PETROBRAS

MONALISA LINS/AE

submarina que se pretendia atingir: mil metros no primeiro momento, 2 mil metros num segundo estágio, e 3 mil metros na atual.

A Petrobras teve de desenvolver tecnologia em todas as etapas da extração de petróleo em alto-mar. Bateu recordes e ganhou prêmios internacionais ao instalar equipamentos de controle da pressão e da vazão dos poços – as "árvores de Natal" – a profundidades cada vez maiores. Inovou também ao inventar métodos econômicos para baixar o pesado equipamento ao fundo do mar. Usando um sistema de cabos ligados a barcos na superfície, dispensou o uso de guindastes ultrapesados que teriam de ser deslocados de outras bacias petrolíferas a um custo altíssimo.

As tecnologias desenvolvidas pelo Procap 2000 estão em operação no campo de Roncador, a profundidades próximas aos 2 mil metros. Já os resultados do Procap 3000 deverão ser postos à prova nos campos que a Petrobras opera nas águas do Golfo do México, nos Estados Unidos, que chegam a 2.800 metros de profundidade. Mas o desafio maior será a operação comercial dos campos da camada pré-sal (abaixo da camada de sal do leito submarino), como o Tupi, descoberto recentemente a profundidades ainda maiores (cerca de 7 mil metros) na Bacia de Santos, no litoral de São Paulo. Ainda mais do que antes, o preço do petróleo está novamente lá no alto e as reservas conhecidas lá no fundo. Mas a Petrobras está mais preparada, investindo neste ano cerca de US$ 1,1 bilhão em pesquisa e desenvolvimento, valor levemente superior ao aplicado em 2007. A empresa calcula que cada real investido na pesquisa tecnológica produz um retorno de R$ 4.

Outro exemplo de inovação originária do Brasil não tem o mesmo apelo público do etanol e do petróleo, mas provocou impacto numa indústria de alta tecnologia. Trata-se do complexo sistema de parcerias com os grandes fornecedores que a Embraer, fabricante de aviões comerciais e militares, utiliza para o desenvolvimento e a produção dos novos modelos. "A indústria aeronáutica envolve enormes recursos intelectuais, principalmente de

VITRINE TECNOLÓGICA

O motor flex é a mais conhecida inovação Made in Brazil

QUANDO SE FALA em inovação tecnológica com digitais brasileiras, uma seguramente deve vir à mente das pessoas mais bem informadas de qualquer lugar do mundo: o carro a álcool, especialmente na versão mais recente, a do motor flexível. Desenvolvido aqui por engenheiros brasileiros de multinacionais européias que fabricam sistemas eletrônicos de alimentação de combustível, o motor flex é capaz de funcionar com gasolina, etanol ou qualquer mistura dos dois produtos, e passou a ser visto internacionalmente como uma alternativa imediata, mais limpa e mais barata, aos motores movidos a derivados do petróleo.

Mas nem sempre foi assim. A tecnologia do motor flex – simplificadamente, um conjunto de sensores ligado a um software programado para ajustar o sistema de injeção eletrônica de acordo com a mistura de combustível no tanque – começou a ser desenvolvida no começo dos anos 1990. "Em 1994, já existia um carro flex que funcionava bem", diz Fábio Ferreira, gerente de desenvolvimento de produtos na Robert Bosch, braço brasileiro do Grupo Bosch, da Alemanha. Mas a novidade ficou quase oito anos "encostada", tempo necessário para convencer as montadoras de carros de sua viabilidade técnica e econômica.

O carro pioneiro era um Chevrolet Omega da frota da Bosch, que chegou a ter cinco protótipos flex, de marcas e motores diferentes, rodando em testes e apresentações. Mas foi preciso que o preço do combustível da cana começasse a cair, por volta de 2001, e o consumidor voltasse a se interessar pelo carro a álcool, para que as montadoras instaladas no Brasil se decidissem a oferecer o motor flexível. Nesse intervalo, a tecnologia foi refinada para melhorar a eficiência e baixar o custo. Até o começo da produção em massa, mais dois anos se passaram em testes e calibragem. Finalmente, em 2003, o primeiro carro flex, um Volkswagen Gol, saiu das linhas de montagem. O sistema de injeção a bordo era fabricado por outra empresa européia, a italiana Magneti Marelli, cuja filial brasileira desenvolvera paralelamente sua própria tecnologia flex.

O resto é história. O motor flex tomou conta do mercado, e o temor do aquecimento global provocado pela poluição atmosférica fez do programa do etanol uma vitrine da tecnologia nacional para o mundo. Na esteira desse sucesso, engenheiros brasileiros da indústria automobilística repassam a tecnologia flex a suas matrizes no exterior. *(AM)*

engenharia", diz Satoshi Yokota, vice-presidente de Desenvolvimento Tecnológico e Projetos Avançados da Embraer. Para evitar desencontros e manter o controle total, os construtores de aviões sempre fizeram todo o trabalho de projeto e desenvolvimento em casa, com equipes próprias.

A Embraer descentralizou esse processo, dividindo o desenvolvimento com empresas parceiras, o que só foi possível graças ao progresso da tecnologia digital de projeto. "O projeto digital define o produto de maneira inequívoca. Não tem como não encaixar", explica Yokota. A empresa de São José dos Campos, interior de São Paulo, saiu na frente no uso dessa tecnologia. Nos anos 1990, conseguiu desenvolver e pôr em produção um avião em menos tempo e de maneira mais econômica que os concorrentes.

Histórias como essas apontam para a emergência de uma nova competitividade na indústria brasileira. É isso o que constata o sociólogo Glauco Arbix, da Universidade de São Paulo, que dirigia o Ipea quando foi feito o estudo citado no início desta reportagem. "O Brasil está mostrando que tem capacidade de criar empresas de padrão mais maduro", diz Arbix. São empresas mais propensas a competir no mercado mundial, que rompem com o modelo tradicional da indústria brasileira, voltado para a substituição de importações e de horizonte limitado ao mercado interno. O país, no entanto, precisa avançar muito para alcançar as economias mais inovadoras do mundo, conclui um outro estudo, mais recente, também coordenado por Arbix. O trabalho, encomendado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e executado pelo Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Crebrap), compara as estratégias competitivas de sete países ricos que têm a inovação como pedra de toque de sua política industrial (assumida ou não) – Estados Unidos, Canadá, França, Reino Unido, Irlanda, Finlândia e Japão.

Para equiparar-se a esse time, o Brasil precisa instalar a inovação no centro de sua estratégia de crescimento, conclui o estudo, batizado de Mobilização Brasileira pela Inovação Tecnológica (Mobit). Esse é um trabalho a ser compartilhado pelas empresas, pela universidade e pelo Estado, mas centrado especialmente nas empresas do setor privado, as mais capacitadas para desenvolver produtos e serviços com chances de sucesso no mercado. Apesar de alguns exemplos vistosos que atraem a atenção, é aí, principalmente, que o Brasil ainda falha – na inovação empresarial e na articulação desses três atores. "O número de pesquisadores de grau superior empregados por empresas

DE IMITADOR A INOVADOR

O Brasil pode ser um ator global na área de biotecnologia, diz pesquisa canadense

O PAÍS EMERGE como um importante produtor de inovação na área de biotecnologia aplicada à saúde. O McLaughlin-Rotman Centre for Global Health (MRC), um centro de pesquisas de Toronto, no Canadá, analisou 19 empresas privadas e quatro institutos públicos de saúde para concluir que o Brasil tem capacidade científica e de mercado para se tornar um ator global na área. O trabalho, publicado na revista *Nature Biotechnology*, encontrou vários exemplos de produtos inovadores criados por pesquisadores brasileiros.

Um deles é o Acheflan, do Laboratório Aché, um antiinflamatório produzido a partir do extrato da *Cordia verbenacea*, a erva-baleeira da farmácia popular. Outro é o curativo Biocure, produzido pela Pele Nova Biotecnologia a partir do látex extraído da seringueira, que ajuda a regenerar lesões da pele. Para João Batista Calixto, professor de farmacologia da Universidade Federal de Santa Catarina que participou do desenvolvimento do Acheflan, a biotecnologia brasileira precisa de uma política de Estado firme por 10 ou 20 anos para consolidar-se. "Alguma coisa parecida com o que foi feito com a Petrobras e com a Embraer", diz Calixto. Precisa também de uma reforma dos marcos legais e de regulação. O estudo canadense endossa o diagnóstico. A ciência feita no Brasil é de primeiro time mundial, diz um dos autores; faltam capital para investir e melhor coordenação entre empresas e instituições da área. *(AM)*

Pesquisadora do Aché: farmácia popular inspirou o Acheflan (à esq.)

é muito pequeno no Brasil, apenas 20% do total de cientistas do país", alerta Carlos Henrique de Brito Cruz, diretor científico da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).

Nas economias mais desenvolvidas, esse número passa de 50%. Mas, por muito tempo, diz Brito Cruz, se acreditou que fazer pesquisa era papel só da universidade. No entanto, há diferenças importantes entre a pesquisa universitária e a feita na empresa. "A universidade faz pesquisa para avançar o conhecimento humano e educar bem seus estudantes", afirma Brito Cruz. Só uma parte dela terá interesse para a empresa, que tem objetivos mais imediatos.

O Observatório da Inovação e Competitividade do Instituto de Estudos Avançados da USP, coordenado por Arbix, busca agora apoio para um estudo sobre o que fazem a China e a Índia, as grandes potências emergentes que formam com o Brasil e Rússia os chamados BRICs, para estimular a inovação em suas economias. Ele chama a atenção para um traço comum tanto aos ricos "tradicionais" como aos gigantes da Ásia: ao contrário do que ainda se imagina por aqui, inovação, nesse contexto, não é só pesquisa tecnológica de ponta (embora não a exclua, muito ao contrário). Mudanças nos processos produtivos, serviços, gestão, logística e novos modelos de negócios também se enquadram no conceito, desde que proporcionem a quem os adote uma vantagem competitiva. Cerca de 60% dos investimentos inovadores da China e da Índia têm a ver com a utilização de conhecimento maduro e não com tecnologias de vanguarda, nota ele.

Desde o 14-Bis que inovações brasileiras não despertam tanto interesse no exterior como agora

DIVULGAÇÃO/ACHÉ

O que é preciso para turbinar e disseminar a cultura da inovação entre as empresas brasileiras? Entre outras coisas, programas mais abrangentes de consultoria e "extensão tecnológica" para as pequenas e médias empresas, responde o professor Mário Sergio Salerno, chefe do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. "A pequena empresa não é sempre de ponta, mas sem ela não há base industrial", diz Salerno, que foi consultor-técnico do Mobit. Os programas existentes, mesmo se bem pensados e intencionados, não conseguem ter o alcance necessário, não atingem um número crítico de empresas para fazer diferença. O diagnóstico bate com a recomendação de especialistas finlandeses que estiveram em maio no Brasil, acompanhando a visita do primeiro-ministro Matti Vanhanen.

A Finlândia, país de origem dos celulares Nokia, é reconhecida mundialmente como exemplo de "economia criativa", lastreada em conhecimento e inovação constante. Em palestra a empresários brasileiros, representantes da Finpro – a agência de promoção comercial finlandesa – listaram como uma das qualidades desenvolvidas no país o cuidado e a ênfase na concretização de programas e projetos. *Implement it!* era um dos itens da apresentação feita por Jorma Turunen, presidente da Finpro, na Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp).

Na opinião dos finlandeses, o Brasil faz boa pesquisa pública, mas tem dificuldades para transformar seus resultados em benefícios econômicos e sofre com o déficit de educação básica, outra área em que a Finlândia lidera os rankings internacionais. A Finpro mantém um escritório no Brasil. Não por acaso, está localizado em São José dos Campos, o pólo de excelência que abriga a Embraer e o Instituto Tecnológico Aeroespacial (ITA), semente de boa parte da indústria brasileira de alta tecnologia – e não nas metrópoles de São Paulo ou do Rio de Janeiro. Os finlandeses sabem reconhecer uma fonte de inovação quando a encontram. ▮

Montagem da Embraer: copiada pela Boeing

LALO DE ALMEIDA/FOLHA IMAGEM

Da necessidade nasceu a invenção

Falta de dinheiro levou a Embraer a criar seu revolucionário sistema de parcerias com fornecedores na produção de aviões

A Embraer fabrica jatos de passageiros que voam no mundo inteiro em linhas aéreas regionais. Menores que os Boeings americanos e os Airbus europeus, os aviões produzidos em São José dos Campos são, ainda assim, modernos e sofisticados, e levaram a Embraer a se tornar a terceira maior fabricante de jatos comerciais do mundo.

Essa pode ser, em resumo, a imagem da empresa brasileira para o público em geral. Mas, no meio aeronáutico e empresarial, a Embraer tem um atributo a mais. Além de reconhecida pela qualidade de seus aviões, ela também é admirada pela maneira como os projeta e fabrica: dividindo investimentos, riscos e responsabilidades com alguns grandes parceiros, que deixam de ser simples fornecedores de partes e peças e se tornam verdadeiros sócios no desenvolvimento de um novo modelo. "A Embraer foi inovadora no grau em que utilizou esse processo na indústria aeronáutica", afirma Satoshi Yokota, vice-presidente de Desenvolvimento Tecnológico e Projetos Avançados da empresa.

Construtores de aviões sempre compraram peças e partes de fornecedores externos — geralmente, itens como motores, equipamentos eletrônicos, trens de pouso e o interior dos aparelhos. Mas a Embraer andou alguns passos adiante: compartilhou com os parceiros (nesse caso, investidores que puseram capital próprio no projeto) o desenvolvimento e a fabricação de partes estruturais, como as asas e os segmentos da fuselagem.

Na Embraer desde 1970, o engenheiro Yokota dirigiu o programa do jato regional ERJ 145, para 50 passageiros, no começo dos anos 1990. Foi nele que a empresa começou a aplicar, em profundidade, seu sistema de parceria de custos e riscos. Foi o sucesso do esguio 145, igualmente, que resgatou a Embraer da crise financeira em que mergulhara no período anterior à sua privatização, em 1994. Não se trata de coincidência. Para sair do buraco, a Embraer comprovou que a necessidade é mesmo a mãe da invenção. Yokota lembra que a empresa, endividada e sem dinheiro em caixa à época, precisava dos recursos dos parceiros para desenvolver o projeto do 145. "Se não tivéssemos feito isso, não tinha avião."

O sistema de parcerias de risco introduzido pela Embraer disseminou-se na indústria aeronáutica.

A Embraer continua a usá-lo em sua família mais nova, a dos jatos 170/190, para até 120 passageiros. O projeto mais recente da americana Boeing, o tipo 787, tem 90% de seus componentes feitos fora da empresa americana, inclusive a maior parte da fuselagem, fabricada por parceiros no Japão e na Itália. Como a Embraer conseguiu ser a pioneira do sistema?

Yokota diz que uma certa flexibilidade mental – a capacidade de absorver coisas novas e mudar – foi importante. "O brasileiro é culturalmente mais maleável nesse sentido", afirma. "Isso pode até ser visto como um defeito, mas leva a uma disponibilidade maior do que a média para incorporar idéias novas." Na prática, essa disponibilidade permitiu à Embraer explorar antes dos concorrentes as novas tecnologias digitais de projeto e fabricação que estavam surgindo. "Usamos sempre o mais avançado que existia", resume Yokota. Um exemplo é a tecnologia da realidade virtual, que permite visualizar os projetos em imagens com três dimensões e reduzir o tempo gasto nos testes de protótipos "físicos" dos sistemas de um avião. "A digitalização permitiu quebrar os projetos em partes e integrá-los depois", diz Yokota.

Para entender o avanço representado pela comunicação digital, basta lembrar que no projeto do avião militar AMX, feito em parceria com empresas italianas, era preciso enviar discos de memória de computador para a Itália, com os planos e desenhos técnicos gravados. Portadores da Embraer levavam pessoalmente a encomenda, em malotes com segredo para proteger os dados confidenciais do projeto. Na era da internet, isso parece tão velho quanto o 14-Bis. *(AM)* ▮

O funil milionário da Natura

A empresa mantém sempre 500 projetos em andamento. Aqueles que vencem todas as etapas do desenvolvimento e chegam ao mercado garantem 60% do faturamento

Para a fabricante de cosméticos Natura, lançar produtos novos sem parar é uma obrigação. O mercado externo é ávido por novidades e a receita das vendas evolui no mesmo ritmo dos lançamentos. "Se o investimento diminui, a receita cai", resume Daniel Gonzaga, diretor de Pesquisa e Tecnologia da Natura. A Natura é uma das empresas brasileiras que mais investem em pesquisa e desenvolvimento – cerca de 3% da receita líquida anual. Em 2007, segundo Gonzaga, o índice alcançou 3,4%, o equivalente a cerca de R$ 109 milhões.

O resultado desse esforço é o lançamento de 200 produtos por ano, em média. Cerca de 60% do faturamento da empresa é gerado por esses lançamentos. A Natura aposta no apelo e na riqueza das matas do Brasil para fazer a diferença diante de marcas mais tradicionais. Por isso, a empresa prioriza a pesquisa em folhas, raízes e frutos da Amazônia (e de outras regiões brasileiras) para a pesquisa de cosmético.

DIVULGAÇÃO

Jambu, do Pará: alvo de pesquisa da Natura

Exemplos? Gonzaga cita um creme para o rosto que utiliza o princípio ativo do jambu, erva da culinária paraense. Quem já provou o tacacá ou o pato no tucupi em Belém conhece o poder anestésico do jambu, que deixa a boca e a língua dormentes. No creme, a substância age para relaxar e suavizar rugas de expressão.

A Natura também usa ou investiga, entre outros, a andiroba, a copaíba (ambos óleos naturais amazônicos), o cacau, o guaraná e a priprioca (raiz aromática). A empresa mantém um time de 200 pessoas trabalhando na criação de novos produtos e tecnologias em Cajamar, município vizinho a São Paulo. Um mecanismo de seleção e avaliação de projetos permite que funcionários de qualquer área sugiram idéias ou conceitos inovadores.

"Uma idéia pode surgir da área de tecnologia, que desenvolve extratos e moléculas, do marketing, que identifica um novo mercado, ou do contato com as consultoras da Natura, que ouvem o consumidor final", diz Gonzaga. Comitês internos analisam as propostas. Aquelas que mostram potencial entram no "funil" de desenvolvimento da empresa. A Natura trabalha, a todo momento, com cerca de 500 projetos de tecnologia e novos produtos ou conceitos e marketing de inovação. Uma parte deles vai chegar ao bico do "funil" como um daqueles 200 lançamentos anuais. ▮

De brinquedo, só o carrinho

A Braskem aposta no plástico verde, produzido a partir do etanol, como alternativa aos fabricados com derivados de petróleo

Um plástico produzido a partir do etanol da cana-de-açúcar é o resultado mais vistoso, até agora, dos investimentos em pesquisa e inovação da Braskem, empresa petroquímica controlada pelo grupo Odebrecht. Plásticos utilizam geralmente em sua fabricação derivados de petróleo, matéria-prima não-renovável e cada vez mais cara – o preço do barril tem batido recorde atrás de recorde. Um polietileno cujas moléculas davam corpo a um pé de cana plantado na terra, e não a um lençol de óleo subterrâneo de origem fóssil, representa uma reviravolta na identidade da indústria – ela passa a ser alcoolquímica, além de petroquímica. Por que embarcar nessa mudança?

Porque o mundo está mudando, responde o presidente da Braskem, José Carlos Grubisich. "Há a necessidade de mais produtos feitos a partir de matérias-primas renováveis", diz. "O consumidor faz pressão, principalmente nos mercados mais desenvolvidos." A Braskem desenvolveu o novo plástico em seu Centro de Tecnologia e Inovação de Triunfo, no Rio Grande do Sul. A empresa mantém 200 pesquisadores próprios e assinou em fevereiro um convênio com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) para investigar outros biopolímeros – produtos e materiais intermediários desenvolvidos a partir de fontes renováveis. Cada uma das partes investirá US$ 15 milhões em cinco anos, com a participação de institutos e universidades paulistas (a Braskem investe cerca de 0,7% do faturamento em pesquisa e desenvolvimento, nos mesmos patamares da indústria petroquímica mundial).

A empresa já tinha experimentado antes produzir o eteno – produto intermediário que dá origem ao polietileno – a partir do álcool da cana. Mas, desta vez, o alvo é a produção em escala industrial, não apenas o experimento tecnológico. Neste momento, é um bom negócio, acredita Grubisich. De acordo com ele, os clientes de setores como o automobilístico e o eletroeletrônico, interessados no carimbo de um material ambientalmente amigável, aceitam pagar pelo plástico verde entre 20% e 30% a mais do que custa o produto-padrão (o material é 100% reciclável, e a planta que lhe deu origem contribuiu para retirar da atmosfera o carbono que acelera o aquecimento global). Com esse apelo, Grubisich conseguiu um garoto-propaganda de primeira linha para o novo produto: nada menos que o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que levou a tiracolo um carrinho de brinquedo feito de plástico verde em sua viagem à Europa, em junho.

Grubisich: barreiras e paradigmas quebrados

JULIO BITTENCOURT

Além disso, o plástico verde é diferente na origem, mas igual ao polietileno comum nas propriedades, e não exige novas máquinas nem mudanças no processo de produção dos clientes. A Braskem está fechando os estudos para a construção de uma fábrica do polietileno da cana capaz de produzir 200 mil toneladas por ano, a partir de 2010 lá mesmo em Triunfo, onde foi desenvolvida a tecnologia. A linha de produção do plástico verde absorverá pelo menos 50% dos US$ 588 milhões que serão investidos na ampliação total da unidade.

A meta inicial da Braskem era produzir 100 mil toneladas anuais, mas a resposta dos clientes à apresentação do produto numa feira internacional de plásticos na Alemanha, no ano passado, levou a empresa a dobrar a capacidade da fábrica. Da produção inicial, a expectativa é que a metade seja exportada. Grubisich estima um mercado potencial de 600 mil toneladas. "Vamos crescer à medida que nossos clientes crescerem", diz ele. "O que vimos até agora mostra que o mercado existe, e com o petróleo a US$ 130, todas as barreiras e paradigmas foram quebrados." *(AM)* ▮

Embarque da Suzano: inversão do jogo do mercado

RICARDO TELES/DIVULGAÇÃO

A longa batalha da fibra curta

Graças à tecnologia brasileira, a celulose produzida a partir do eucalipto conquistou o mercado mundial

A celulose de eucalipto, que está prestes a dominar o mercado papeleiro mundial, é um caso exemplar de inovação brasileira. De origem australiana, a árvore chegou ao país há pouco mais de 100 anos. Adaptou-se facilmente ao clima local e, até meados dos anos 1950, era plantada ao longo das ferrovias para alimentar as caldeiras das locomotivas a vapor. Quem primeiro vislumbrou um uso mais nobre para a matéria-prima foi o empresário Max Feffer, da família controladora da Suzano Papel e Celulose, de São Paulo.

As primeiras experiências da empresa ocorreram entre 1956 e 1959 e tinham como objetivo criar uma pasta de celulose que pudesse ser misturada à matéria-prima que chegava da Escandinávia, produzida a partir de pinheiros. A primeira folha de papel com qualidade para impressão 100% produzida com a celulose de eucalipto chegaria ao mercado no fim dos anos 1960.

Começava aí a revolução da fibra curta – nome técnico da celulose de eucalipto –, que levaria a uma gradual inversão do jogo do mercado. "Nenhum país do mundo tem a mesma produtividade e fez tantos investimentos em tecnologia florestal quanto o Brasil", diz Elizabeth Carvalhaes, diretora-executiva da Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa).

O sucesso do país é resultado de um grande esforço de pesquisa e desenvolvimento. Enquanto o eucalipto leva sete anos (ou menos, em alguns casos) para atingir o ponto de corte, os pinheiros do Hemisfério Norte precisam de até seis décadas para chegar à maturidade. Os saltos de produtividade são impressionantes. Nos últimos dez anos, a produção de celulose por hectare praticamente dobrou no Brasil.

No fim dos anos 1990, o país tornou-se um participante ativo e um dos líderes do mercado global de papel e celulose. Hoje, o Brasil detém 65% da produção mundial e tornou-se um campeão do mercado global – o volume exportado atingiu US$ 1,65 bilhão em 2007. "A tendência é que o volume de produção de fibra curta supere a de fibra longa em meados da próxima década", afirma Rogério Ziviani, diretor da unidade de negócios de celulose da Suzano, que hoje exporta metade de sua produção.

A pasta de eucalipto é usada principalmente na produção de papel para imprimir e escrever, cuja demanda nacional e internacional é crescente. Estima-se que o volume global de produção de celulose de eucalipto, atualmente em torno de 13 milhões de toneladas anuais, chegará a 20 milhões de toneladas em 2010. O salto está garantido pelos vários projetos industriais que estão sendo implantados na América do Sul – dentre os investidores estão as empresas escandinavas, que se renderam à força do eucalipto. As empresas do setor instaladas no Brasil estão tocando um plano para expansão da produção que vai consumir, até 2012, US$ 8,7 bilhões. Tudo isso para se posicionar em um mercado – o de fibra curta – que cresce de 6% a 7% ao ano, ritmo duas vezes maior do que o próprio mercado de celulose, quando tomado por inteiro. *(Vicente Vilardaga)* ▮

Aqui, lá, em qualquer lugar

Serviços especializados de alta qualidade realizados no Brasil conquistam espaço na arena global

FLÁVIO DE CARVALHO SERPA

Responda rápido: o que podem ter em comum uma tomografia feita em Portugal, uma peça de publicidade digital exibida na Espanha, o bom funcionamento de um sistema de computadores no Canadá e os refinados cálculos que turbinam o melhor sistema de buscas na internet? Caso não saiba, não há por que se desculpar: na verdade, pouca gente sabe. Exemplos acabados da prestação remota de serviços de alta qualidade, eles têm sua origem no Brasil. Empresas de diversos setores, tamanhos e origens estão se globalizando via banda larga, sem precisar romper fisicamente as fronteiras do país. Casos do laboratório de análises clínicas Fleury, responsável por analisar e devolver em menos de 48 horas os exames que recebe de Portugal; do escritório paulistano da agência de publicidade virtual franco-espanhola MediaContacts, dotado de um Centro de Excelência que atende demandas do mundo todo; da gigante global IBM, que mantém seu Global Command Center ativo 24 horas por dia na cidade de Hortolândia, no interior de São Paulo; e da mineira Akwan, hoje integrada à estrutura do Google como Centro de Desenvolvimento.

Amplamente dominado pela Índia, mercado tende a se desconcentrar

No cômputo geral do mercado global de prestação de serviços à distância (ou *offshore outsourcing*), o Brasil ainda não faz sombra para a Índia, com sua mão-de-obra baratíssima e nativa no inglês. Estima-se que, dos US$ 75 bilhões movimentados no ano passado por essa modalidade de prestação de serviço, 80% tiveram a Índia como destino. O Brasil ficou com cerca de 1% do total, mas as perspectivas de longo prazo são excelentes – mesmo com o dólar fraco a comprometer a competitividade do país.

A tendência é que o desenvolvimento de novos fornecedores levem as empresas contratantes a reduzir a excessiva (e perigosa) concentração do mercado na mão dos indianos. A grande chance brasileira, acreditam os especialistas, é abrir fronteiras nos serviços de alto valor agregado e explorar melhor as vantagens de se estar no país – como a geografia e a cultura mais próximas da Europa e dos Estados Unidos, o fuso horário mais adequado em relação aos países desenvolvidos, a estabilidade política e econômica, a ausência de conflitos com vizinhos (a Índia vive às turras com o Paquistão) e a fidelidade da mão-de-obra (na Índia, a rotatividade do pessoal é uma regra).

Fabri, da Tribal: cultura global na agência de publicidade digital

PAULO PAMPOLIN/HYPE

As próprias empresas indianas já perceberam o movimento e começaram a criar alternativas para a inevitável desconcentração. A gigante Satyan, por exemplo, já está instalada no Brasil. Criada há 30 anos e pioneira no setor, a companhia fatura US$ 1 bilhão por ano e emprega 23 mil funcionários. No centro de desenvolvimento de São Paulo, já são 150 pessoas contratadas. "A estratégia é ficar próximo das filiais latino-americanas dos nossos clientes americanos", diz o responsável pela empresa no Brasil, Ideval Munhoz. "Em três anos, o objetivo é conquistar 5% do mercado local."

Palco privilegiado

O páreo vai ser bom, pois o Brasil já é palco privilegiado dessa guerra: a americana EDS (recentemente adquirida pela HP) mantém um centro global no país com 10 mil funcionários e a franco-holandesa Atos Origin, também recém-chegada, instalou-se em Curitiba e planeja ter 15 mil pessoas trabalhando em 2010. Outro grande provedor de serviços de TI no Brasil é a Tivit, do grupo Votorantim. Após vencer uma concorrência global, a empresa passou a administrar todos os recursos mundiais de TI da francesa Rhodia. O então diretor de tecnologia da Rhodia no Brasil, Xavier Rambaud, teve de disputar intensamente com as outras filiais mundiais para abocanhar o filé dos serviços internos de TI. "Consideramos a competência em processos internos como alta importância e decidimos manter esse serviço internamente", afirma.

As brasileiras Ci&T e ACS, cada uma a seu modo, também possuem clientela global e fiel. Sem falar da veterana IBM, presente no país desde 1917. Em 1971, a gigante americana inaugurou uma linha de montagem de *mainframes* (as enormes unidades de processamento até hoje empregadas em transações bancárias)

em Hortolândia. As instalações da IBM na cidade ainda guardam resquícios daquela época, como as ferragens utilizadas para transportar máquinas presas ao forro. Em tempo de serviços globalizados, porém, o que agora se vê por lá são 1.100 funcionários brasileiros, falantes de diversas línguas, dando expediente sete dias por semana, 24 horas por dia, para dar suporte aos clientes da Big Blue espalhados pelo mundo (*veja texto ao lado*).

O Global Command Center da IBM só está em Hortolândia graças ao empenho da subsidiária local. "Disputamos a instalação do centro com outras quatro filiais", diz José Eduardo Ometto Alberto, responsável pelas operações de Outsourcing em Infra-estrutura de TI da IBM em Hortolândia. "Nosso projeto venceu por ter mais valor agregado." A garantia do fornecimento constante de energia, para aliviar o trauma do apagão do início da década, foi só o primeiro passo. A excelência da mão-de-obra acabou revertendo o jogo a favor do Brasil. "Nossos profissionais são mais flexíveis que os indianos e chineses, que são excessivamente especializados", diz Ometto. "Além disso, o *turnover* de pessoal é muito baixo, o que dá estabilidade ao serviço e transmite confiança aos clientes." A qualidade do pessoal acabou conquistando para o Brasil o troféu máximo dos negócios dentro da própria IBM: todos os contratos da corporação global são controlados em Hortolândia.

A oferta de serviços da filial brasileira para a matriz também foi o caminho da MediaContacts, uma rede de agências virtuais nascida na Espanha que hoje pertence ao grupo francês Havas Digital. O Brasil virou a estrela do grupo nas mãos do executivo Ricardo Reis, responsável pelas operações na América Latina. Em 2002, com dificuldades de encontrar clientes locais por conta da crise econômica que o país vivia, surgiu a idéia de exportar serviços para outras filiais do grupo. "Argumentei com duas razões bem concretas: a criatividade do brasileiro e os custos, que na época eram favoráveis", diz Reis.

O escritório brasileiro passou a crescer rapidamente e precisou se adequar à estrutura globalizada: além da qualificação técnica, o funcionário necessita ser fluente em inglês e espanhol e, em alguns casos, trabalhar em horários incomuns, para acompanhar o fuso horário do cliente. A valorização do real esfriou um pouco os negócios externos. A perda foi compensada pela reativação do mercado local e pela replicação da experiência brasileira na Índia, que ganhou um centro de excelência da MediaContacts há seis meses. "Não concorremos com eles, que fazem a produção pura e dura", diz Reis. "Nós ficamos com os produtos de alto valor agregado."

A BABEL DA IBM EM HORTOLÂNDIA

O GLOBAL COMMAND Center que a IBM mantém na pacata Hortolândia, na região de Campinas (SP), é o maior da empresa no mundo. Ele é resultado da integração de quatro antigas unidades, antes espalhadas pelo planeta. Embora os 1.100 funcionários que dão expediente por lá sejam brasileiros, o lugar é uma babel não só de línguas, mas também de sotaques. O profissional que fala francês para atender os canadenses, por exemplo, não é o mesmo que atende os franceses. O centro tem capacidade para conectar até 200 diferentes pontos do mundo em videoconferência, segundo o executivo responsável José Eduardo Ometto Alberto (*foto acima*). Além da qualidade do serviço prestado, o centro leva uma vantagem inusitada em relação a concorrentes chineses ou indianos: não sofre com terremotos. Por isso, muitas empresas mantêm cópias de seus dados em Hortolândia, mesmo que o processamento seja feito em outra parte do mundo.

Mundo pródigo

O mundo da internet é mesmo pródigo em experiências bem-sucedidas de globalização. É o caso da paulista Tribal, agência focada no nicho da alta qualidade e criatividade. É uma empresa 100% brasileira, com dez anos de mercado e muitos planos pela frente. A empresa presta serviços para a matriz da holandesa Philips e para a ONU, além dos clientes locais. "Participamos de concorrências com agências de todas as parte do mundo, o que nos trouxe muita experiência", diz Renato Fabri, um dos sócios da Tribal. "Hoje, a agência inteira está preparada para atender clientes glo-

FOTOS: PAULO PAMPOLIN/HYPE

bais. É algo que já faz parte da nossa cultura."

A mesma trilha da Tribal está sendo percorrida pela Fleury Medicina e Saúde, um dos mais respeitados laboratórios de análises clínicas nacionais, de São Paulo. O Fleury está finalizando a criação de uma estrutura de telediagnóstico, já em testes com o Gabinete de Ecografia e Radiologia, localizado na cidade do Porto, em Portugal. Os exames recebidos em São Paulo pela internet passam pela equipe de radiologistas do Fleury, que prepara os laudos e os envia de volta. "Nossa estrutura de tecnologia e nosso capital intelectual estão alinhados para atender às novas demandas nacionais e internacionais", diz Tereza Sacchetta, diretora corporativa de TI do Fleury.

No Fleury, exames de saúde cruzam o Oceano

Camisa-de-força

Outro setor no qual o Brasil pode competir escapando da camisa-de-força dos serviços puros de TI é o financeiro. Afinal, a compensação de um cheque no Brasil leva um dia, contra uma semana nos Estados Unidos. Esse foi o caminho escolhido pela ACS, provedor de serviços ligado ao grupo Algar, 100% nacional, com base em Uberlândia, no Triângulo Mineiro. Fundada há dez anos, a empresa tem 6 mil funcionários e atua, além do call center, na gestão de benefícios, finanças, recursos humanos, gestão de planos de saúde e processamento de TI. "Não temos clientes nacionais, são todos subsidiárias de multinacionais", diz Eduardo Paiva Sá Freitas, responsável pela empresa.

Se o negócio de call centers é hoje uma commodity, no qual o custo é o fator essencial, a ACS focou no principal recurso: a qualidade da mão-de-obra. "Não somos competitivos nos serviços mais básicos, como call centers", afirma Freitas. "Mas quando se inclui um processamento analítico, que agrega valor, somos muito competitivos."

Processamento analítico é basicamente o que fazem os 160 profissionais da central de desenvolvimento do Google em Belo Horizonte. Eles lidam diariamente com algoritmos e ferramentas com o objetivo de aprimorar as buscas e os serviços do gigante da internet baseado na Califórnia. O centro é um dos cinco que a empresa mantém pelo mundo e surgiu antes mesmo da estrutura comercial que a empresa mantém em São Paulo.

A origem do centro é a empresa Akwan, de Belo Horizonte, formada por profissionais especializados em mecanismos de busca da Universidade Federal de Minas Gerais, comprada pelo Google em julho de 2005. "A cultura e a origem da Akwan são muito parecidas com as do Google", diz o diretor de comunicação do buscador no Brasil, Félix Ximenes. "Foi um negócio entre iguais." Ximenes acredita que o centro de BH tem enorme potencial de crescimento. "Temos carta-branca para contratar engenheiros aqui no Brasil", afirma. Assim como ocorre na matriz, famosa por seu ambiente de trabalho liberal e descontraído, o pessoal de BH tem bastante autonomia para escolher o foco e os horários de trabalho. "Com a vantagem que aqui temos o melhor pão de queijo do mundo", diz Ximenes. ▮

De olho no topo da pirâmide

Desfile da Rosa Chá: próxima parada, Nova York

FERNANDA CALFAT/AFP

Com lojas como a da Lilica Ripilica, em Milão, e da Rosa Chá, em Nova York, a catarinense Marisol aposta no consumidor de alta renda no exterior

MAURÍCIO OLIVEIRA, DE JARAGUÁ DO SUL

Em setembro deste ano, quando a primavera brasileira chegar, a Marisol estará celebrando o segundo aniversário daquele que talvez tenha sido o passo mais arrojado de toda sua trajetória desde a fundação, em 1964: a abertura de uma loja da grife infantil Lilica Ripilica em plena Via della Spiga, um dos endereços mais sofisticados e concorridos de Milão, que está entre os principais centros mundiais da moda. Instalada numa área de 72 metros quadrados e com seis funcionários, na vizinhança de marcas como Prada e Dolce & Gabbana, a loja exigiu investimentos de cerca de US$ 2 milhões e vem dando prejuízo mês a mês, mas isso aparentemente não é motivo de muita preocupação. Na verdade, já estava previsto nos planos da empresa catarinense. "Essa loja é o símbolo do nosso posicionamento no mercado internacional", diz Giuliano Donini, o novo presidente da Marisol. "Mais que uma unidade de varejo, trata-se de uma peça de publicidade." Ele assegura que a Marisol está preparada para bancar a manutenção da loja, mesmo que no vermelho, até 2018, quando termina o contrato de aluguel do imóvel. "O aprendizado que essa experiên-

cia está nos proporcionando não tem preço", afirma. "Estávamos cientes das dificuldades quando decidimos iniciar nosso projeto de expansão internacional pelo maior de todos os desafios. Depois de Milão, nada parecerá impossível."

A ascensão do executivo de apenas 33 anos ao comando da companhia, baseada em Jaraguá do Sul, em março passado, tem relação direta com a prioridade que vem sendo dada à internacionalização. Filho e sucessor do controlador Vicente Donini, que esteve na direção por 12 anos, Giuliano foi o grande patrocinador do projeto ao longo da última década, período em que ocupou diversos postos no grupo – começou como analista de mercado e produtos, foi diretor da Marisol Calçados, unidade instalada em Novo Hamburgo (RS), e voltou à matriz para dirigir a área comercial e posteriormente a de marketing. Formado em arquitetura e em administração de empresas, foi dele a idéia de abrir a loja em Milão, cidade onde cursou pós-graduação em gerenciamento de marca de moda no Instituto Marangoni.

Não foi uma tarefa fácil. Por um lado, Giuliano teve de conduzir pessoalmente a delicada negociação com a associação de comerciantes da célebre via, não muito receptiva a marcas estrangeiras. Por outro, não poupou esforços para convencer os demais diretores da Marisol sobre a importância desse investimento para o futuro do negócio. A longo prazo, o objetivo da internacionalização é ampliar significativamente o volume de receitas oriundas das operações da Marisol no mercado externo, que no ano passado correspondeu a 3,5% do faturamento bruto – US$ 8,5 milhões de um total de US$ 240 milhões.

A loja de Milão é a única bancada inteiramente pela Marisol entre as 18 unidades da Lilica Ripilica instaladas no exterior — Américas, Europa e Oriente Médio. Todas as demais são franquias, administradas por parceiros locais. "Cada negociação tem circunstâncias próprias", diz Giuliano. "O fundamental é encontrar parceiros que compartilhem da nossa visão sobre o futuro." A expansão tem se dado por um misto de planejamento e acaso. Não estava nos planos, por exemplo, levar a marca tão rapidamente ao Oriente Médio, mas a proposta apresentada por um empresário da região foi considerada irrecusável. Resultado: as roupas da grife voltada a meninas de até 10 anos podem ser encontradas em países do Oriente Médio, como o Líbano.

Loja da Lilica Ripilica, na Via della Spiga, em Milão: endereço sofisticado

DIVULGAÇÃO

Os números da Marisol

FATURAMENTO EM 2007
US$ 240 milhões

RECEITAS EXTERNAS
US$ 8,5 milhões

FUNCIONÁRIOS
5.500

FÁBRICAS
Jaraguá do Sul (SC) e Pacatuba (CE)

LOJAS NO EXTERIOR
18

MARCAS
Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Pakalolo e Rosa Chá

Brasil na moda

Enquanto no Brasil a rede de franquias une nas mesmas lojas as marcas Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre, essa voltada aos meninos (já são quase 150 unidades espalhadas pelo país), a estratégia de expansão internacional se baseou inicialmente apenas na marca infantil feminina, por vislumbrar um nicho mais promissor. "Há uma tendência unissex nas roupas infantis européias, que em geral seguem um estilo mais urbano e casual", diz Giuliano. "Percebemos que haveria espaço para modelos coloridos e graciosos para meninas." A simples presença da loja-âncora na Via della Spiga indica claramente que o público-alvo é o de alto poder aquisitivo, capaz de pagar mais por roupas que sejam também símbolos do estilo de vida das crianças e de suas famílias. "Os produtos da Lilica Ripilica remetem imediatamente ao Brasil, que está na moda", afirma. "As pessoas bem informadas querem consumir produtos que remetam ao jeito de ser do brasileiro."

Embora a produção continue concentrada no Brasil – onde o grupo mantém 5.500 funcionários e

MUDANÇA DE RUMO

Em vez de preço e volume, a gestão de marcas de maior valor agregado

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS marcas do grupo Marisol é parte de uma estratégia mais ampla que mudou gradualmente sua identidade ao longo da última década. Depois de 40 anos atuando essencialmente como fabricante de roupas que se pautava pelo binômio volume e preço, a Marisol começou a desenvolver também o perfil de gestora de marcas e de canais de distribuição, passando a apostar em produtos de maior valor agregado. Iniciou o projeto de franquias, para estabelecer relação direta com o consumidor e depender menos dos escritórios de representação comercial que fazem a intermediação com as grandes redes varejistas. "O resultado dessas mudanças é que a Marisol se tornou uma empresa muito mais complexa, pois passou a trabalhar com variáveis que antes não existiam", diz Giuliano Donini, presidente da empresa. "Essa mudança de mentalidade está permeando toda a organização neste momento." Uma dessas variáveis foi o lançamento de produtos como calçados, meias e peças em tricô para compor o mix das lojas monomarcas.

RAFAEL GUNTHER/VALOR/ FOLHA IMAGEM

Giuliano e o pai, Vicente: a Weg como inspiração

Arquitetada no final da década de 1990, a mudança de estratégia se baseou na percepção de que estava em curso uma crescente valorização das roupas de grife no Brasil, fenômeno que teve como marco a criação da São Paulo Fashion Week, em 1996. A partir dessa constatação, a Marisol decidiu-se pelo desenvolvimento de marcas próprias focadas em nichos de mercado. Esse processo foi sendo depurado ao longo dos anos – três fábricas foram fechadas, algumas marcas foram extintas e outras agregadas por aquisição, como a Pakalolo, voltada ao público jovem, e a Rosa Chá, especializada em moda praia. Para administrar mais de perto os negócios internacionais, a Marisol abriu escritórios em Guadalajara, no México (onde o nome da empresa está na certidão de nascimento de muitas mulheres, o que impediu qualquer tentativa de uso exclusivo da marca), e em Gallarate, na região metropolitana de Milão, de onde é feita a gestão dos negócios da empresa na Europa e no Oriente Médio.

Giuliano Donini não esconde que a estratégia internacional da Marisol tem como grande inspiração o caminho trilhado pela conterrânea Weg, também sediada em Jaraguá do Sul e ligada à Marisol por laços familiares – Donini é primo de Décio da Silva, presidente do conselho de administração da fabricante de motores e equipamentos elétricos. "A Weg demonstrou que é preciso ter persistência e obstinação", lembra Giuliano. "Amargou dez anos de prejuízo para alcançar o sucesso internacional que tem hoje." capacidade instalada para produzir 25 milhões de peças de roupas e 3,2 milhões de pares de calçados infantis por ano –, alguns dos produtos vendidos no exterior são desenvolvidos sob medida para cada mercado. O caso da Itália é emblemático. As coleções da Lilica Ripilica vendidas no país são desenhadas por estilistas locais, que viajam algumas vezes por ano à matriz da Marisol, em Jaraguá do Sul, município de 135 mil habitantes, para discutir a concepção das novas coleções e encontrar um meio-termo ideal entre o DNA da empresa e os hábitos e as preferências dos consumidores italianos. "Contratamos estilistas italianos porque ter vivido em meio à cultura do país desde pequeno assegura um resultado muito mais autêntico que tentar compreendê-lo em um, dois ou seis meses", diz Giuliano. Segundo ele, uma das diferenças em relação ao mercado brasileiro é que os italianos têm uma relação mais exigente com as matérias-primas. A coleção italiana da Lilica Ripilica inclui até peças em cashmere, requinte que no Brasil provavelmente não seria absorvido pelo mercado.

Foi em decorrência da estratégia de internacionalização que a Marisol se decidiu pela compra da grife de moda praia Rosa Chá, em 2006. A idéia era agregar ao portfólio do grupo uma marca que sintetizasse tudo o que o Brasil representa no exterior – praia, sensualidade, música, cores. O projeto de expansão da marca para outros países está repetindo a fórmula aplicada à Lilica Ripilica: em julho, deverá ser aberta uma loja da marca no sofisticado bairro do Soho, em Nova York, totalmente bancada pela Marisol. Com 170 metros quadrados de área, a loja será a quarta unidade internacional da Rosa Chá, que já contava com franquias instaladas em Miami, Lisboa e Istambul. ▮

A ginástica das gaúchas

Moda esportiva da Bia Brazil e da BrasilSul conquista espaço em mercado dominado por gigantes globais

ARLETE LORINI

Duas pequenas fabricantes gaúchas de roupas de ginástica – Bia Brazil e BrasilSul – têm suado a camisa para enfrentar gigantes como Adidas e Nike na arena global. O tamanho do desafio, que ficou maior com o câmbio desfavorável dos últimos tempos, não tira o pique das empresas. Os dois negócios têm crescido de maneira acelerada e já vestem mulheres na hora da malhação pelo mundo afora. Embalada pela imagem jovial e solar do Brasil lá fora, as empresas já atraíram clientela em países de culturas tão distintas quanto Estados Unidos, China, México, Israel e Emirados Árabes.

A Bia Brazil, fundada pela ex-campeã brasileira de ginástica olímpica Beatriz Willhelm Dockhorn, exporta cerca de 90% da produção mensal de 20 mil peças. Fundado em 1994, o negócio fatura hoje US$ 2 milhões por ano e superou as melhores expectativas da empresária. "Jamais imaginei concorrer com marcas tão fortes", diz Bia.

A empresária Heloisa Segall também não podia imaginar, quando criou a BrasilSul há 25 anos, que seus produtos um dia ganhariam destaque nas araras da badalada rede norte-americana Victoria's Secret. Não só a empresa chegou lá como também vende para clientes na Europa e na Ásia – que vão continuar a receber suas encomendas mesmo que o valor do dólar continue a minguar. "Os clientes externos são um ativo da empresa, não posso jogá-los fora", afirma Rafael Dias, diretor da BrasilSul.

A BrasilSul fatura US$ 5,6 milhões, dos quais 30% são gerados no exterior. Além de fornecer suas peças para varejistas de 50 países, a empresa alimenta uma rede de oito lojas franqueadas no exterior – cinco no México, duas no Paraguai e uma no Chile. Outras oito unidades deverão ser abertas nos Estados Unidos nos próximos cinco anos.

A Bia Brazil vende para 43 países e possui apenas uma loja própria, em Israel, mas também pretende aumentar sua presença no varejo lá fora – inclusive como forma de amenizar os efeitos negativos do câmbio. A empresa já definiu que criará uma unidade em Paris, em parceria com o distribuidor local, no segundo semestre.

Para agradar consumidoras de mercados tão distintos, a Bia Brazil mantém um catálogo com 300 modelos que permitem adaptações para os diferentes países. As mexicanas e chinesas, por exemplo, preferem roupas mais coloridas, enquanto as mulheres inglesas não abandonam as cores sóbrias nem na hora da ginástica. ■

DOS PAMPAS PARA O MUNDO

BIA BRAZIL
Fundação: 1994
Faturamento 2007: US$ 2 milhões
Vendas externas: 90%
Presença: 43 países
Lojas no exterior: Israel e Paris (prevista)

BRASILSUL
Fundação: 1983
Faturamento: US$ 5,6 milhões
Vendas externas: 30%
Presença: 50 países
Lojas no exterior: México (5), Paraguai (2), Chile (1) e EUA (8 previstas)

DIVULGAÇÃO

Bia Brazil: 300 modelos para o mundo

O segundo salto da Stefanini

Em vez do crescimento orgânico, a empresa de TI aposta em aquisições para fortalecer sua musculatura no Brasil e no exterior

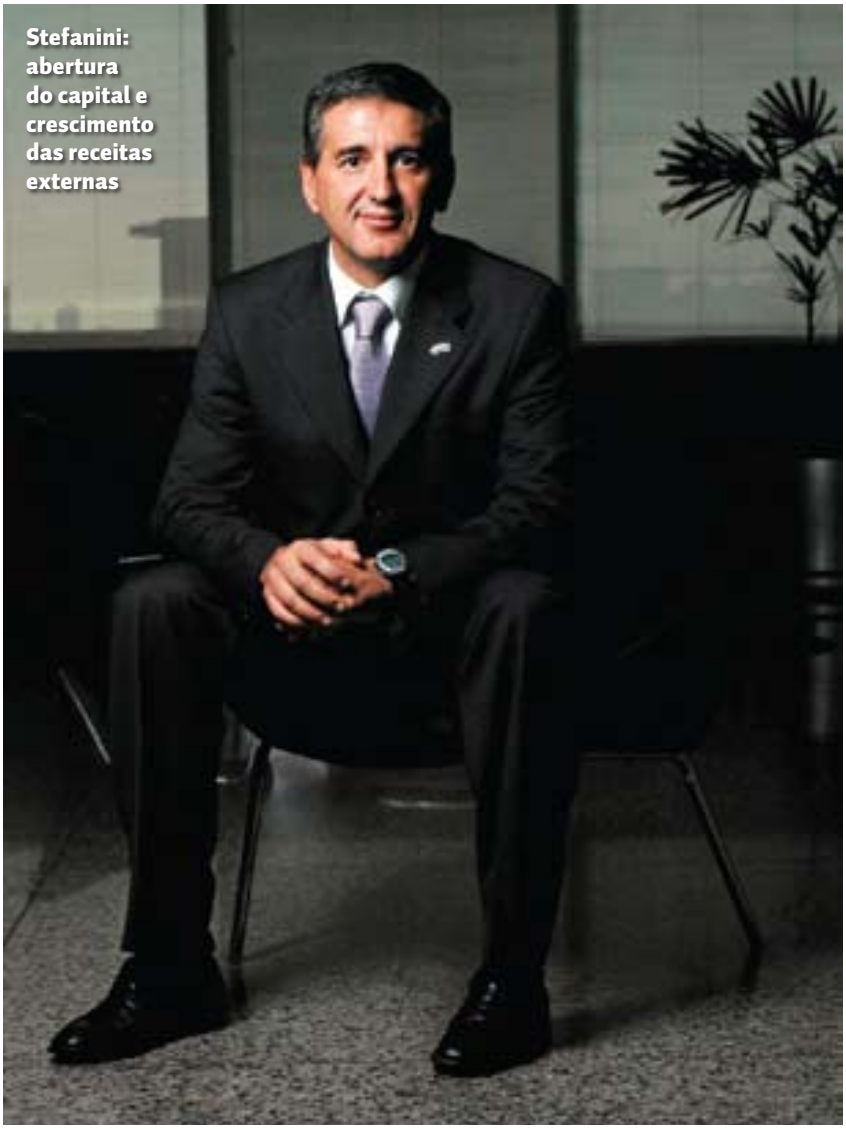
LUCIANNE CARNEIRO, DE LONDRES

Pouco mais de uma década após ter feito as malas e iniciado sua aventura no mercado internacional, a Stefanini IT Solutions, primeira multinacional brasileira no setor de Tecnologia da Informação (TI), quer ser grande lá fora. Para isso, está em andamento na empresa, baseada em São Paulo, um ambicioso programa de consolidação de suas operações no exterior. O objetivo é ampliar até 2011 dos atuais 20% para 50% a participação das operações no mercado externo no faturamento total da companhia, que chegou a US$ 200 milhões no ano passado.

Para alcançar essa meta, a Stefanini prevê investir US$ 300 milhões na compra de empresas de médio porte nos próximos quatro anos. Boa parte desses recursos (cerca de US$ 200 milhões) virá da abertura de capital e do lançamento de ações na Bovespa, a bolsa de valores brasileira, processo que já está em curso. Segundo Marco Stefanini, fundador e presidente da companhia, as ações serão lançadas ainda neste ano. "O momento certo vai depender do humor do mercado financeiro", diz Stefanini.

Formado em geologia, o empresário de 46 anos começou o negócio em sua própria casa em 1987. Workaholic assumido, é adepto de corridas e da leitura de biografias e de livros de história. Sua aventura global começou em 1996, quando o tema da internacionalização ainda era pouco badalado no setor. O primeiro escritório fora do país foi aberto em Buenos Aires.

Os passos seguintes, no entanto, se deram cautelosamente. Naquela época, a empresa priorizou fortalecer suas bases no Brasil, inaugurando filiais fora do eixo Rio-São Paulo. Quatro anos depois, em 2000, ocorreu a retomada do processo, com a abertura dos escritórios no Chile e no México. No ano seguinte, a Stefanini desembarcou no Peru, na Colômbia e nos Estados Unidos. A ofensiva na Europa começou pela Espanha em 2003,



Stefanini: abertura do capital e crescimento das receitas externas

DAVILYM DOURADO/VALOR/FOLHA IMAGEM

seguida por Portugal (2004), Itália (2005) e Inglaterra (2006).

Solo inimigo

Naquele ano, a Stefanini chegou à Índia, o que poderia até ser descrito como um ataque em solo inimigo, considerando-se a liderança no setor de TI dos indianos, que respondem por 80% das exportações mundiais de software e serviços de informação, com uma receita total de US$ 36 bilhões em 2007 – uma fábula diante dos mirrados US$ 313 milhões exportados pelo Brasil. Ainda em estágio inicial de funcionamento, a representação de Hyderabad tem a missão de atender na Ásia os clientes globais da Stefanini, funcionando, ao mesmo tempo, como um complemento da oferta de serviços nos Estados Unidos. "Com uma base forte no Brasil e presença em países estratégicos, queremos agora partir para consolidar nossa posição nos mercados onde temos mais oportunidades de crescer", afirma Stefanini.

O crescimento exclusivamente orgânico registrado até agora no Brasil e no exterior será combinado a um programa de aquisições de empresas de serviços de TI de porte médio, que atendam clientes diretamente e não através de subcontratos com outras empresas de tecnologia. Em uma primeira fase, as aquisições serão realizadas com recursos próprios, mas, posteriormente, a idéia é utilizar o capital resultante do lançamento das ações no mercado, o que permitirá negociações com empresas de maior porte.

A ida às compras está restrita a negócios que possam atrair como clientes empresas situadas no que Stefanini chama de "topo da pirâmide". Estão nessa classificação as 500 maiores empresas dos Estados Unidos e as 100 maiores da América do Sul. "Nosso perfil de cliente é empresa grande, o que torna o empreendimento ainda mais desafiador", diz Stefanini. Entre os clientes globais da Stefanini, destacam-se grupos como Johnson & Johnson, Santander, HSBC e Dell. A Unilever e a Alcoa são exemplos de clientes atendidos na América do Sul.

Os números da Stefanini

FATURAMENTO EM 2007
US$ 200 milhões

RECEITAS EXTERNAS
US$ 40 milhões

FUNCIONÁRIOS
5 mil

FUNCIONÁRIOS NO EXTERIOR
450

ESCRITÓRIOS FORA DO BRASIL
18

PAÍSES
Argentina, Estados Unidos, Espanha, México, Inglaterra, Índia, Espanha, Portugal, Colômbia, Chile, Peru e Venezuela

Prioridades

Nesse segundo salto no mercado externo, a Stefanini dará prioridade a quatro principais mercados, além do Brasil: Estados Unidos, México, Inglaterra e Argentina, nesta ordem de importância. As incertezas sobre o crescimento da economia americana que tanto assustam os mercados mundiais não provocam o mesmo efeito em Stefanini, que vê no maior consumidor de serviços de TI do mundo um enorme potencial para a expansão no exterior. Já são três filiais nos EUA, localizadas em Nova York, Atlanta e Fort Lauderdale. "Mesmo com tantas incertezas, o mercado americano é atraente", afirma. "Até porque, quantas crises já não enfrentamos no Brasil?"

A decisão de crescer na Inglaterra também é guiada pelo senso de oportunidade. O país abriga um dos principais centros de TI do mundo. Além de ser o mais desenvolvido da Europa, é líder no setor financeiro, uma das especialidades da Stefanini, por conta do competitivo setor financeiro brasileiro. Já o México, onde inaugurou no ano passado seu terceiro escritório, é o maior mercado da empresa fora do Brasil, com três escritórios (Cidade do México, Monterrey e Querétaro). No caso da Argentina, a proximidade do Brasil e a continuidade do crescimento da economia local pelo sexto ano consecutivo são apontadas como as razões para sua inclusão entre os mercados prioritários.

Musculatura

Dos 5 mil funcionários da Stefanini, 700 dedicam-se exclusivamente à prestação de serviços para clientes do exterior. Dessa brigada internacional, pelo menos 450 estão lotados nos 18 escritórios da empresa, em 12 países. Para Stefanini, os benefícios da estratégia de internacionalização não devem ser medidos apenas pelo ingresso de moeda forte na receita global da empresa. Ele acredita que também ajude na conquista de clientes no próprio Brasil. "É difícil calcular o impacto, mas o fato de sermos uma empresa global certamente aumenta nossa credibilidade e atrai mais clientes no mercado interno", afirma. No mesmo sentido, além de contribuir para o aprimoramento de seus profissionais, a estratégia de internacionalização deve se traduzir no fortalecimento da musculatura da Stefanini, capacitando-a a resistir ao assédio da concorrência e de eventuais compradores. "Se a empresa tem força global, fica mais capacitada para se defender no próprio mercado brasileiro, já que em muitas concorrências os nomes dos fornecedores são definidos lá fora", diz Stefanini. ▮

LINDA FITTANTE

Karen e Kathryn: jovens adeptas do açaí consomem a fruta em Washington

Açaí é isso aí

Com status de fonte da juventude, fruta típica da Amazônia ganha mercado na terra da Coca-Cola

ADRIANA MAXIMILIANO, DE WASHINGTON

Os surfistas californianos Ryan Black e Ed Nichols nem se lembram se pegaram boas ondas em Fernando de Noronha, onde estiveram em 1999. O que marcou a viagem e mudou a vida de ambos foi a descoberta do açaí, uma fruta típica da Amazônia consumida em altas doses pela geração saúde brasileira. Servido sozinho ou misturado com guaraná, o açaí tem poderes energéticos e antioxidantes, aparência e sabor exóticos e uma conexão umbilical com a maior floresta tropical do planeta. Tudo o que a enorme população de naturalistas pós-hippies da Califórnia sempre sonhou estava ali, materializado naquele fruto roxo.

De volta aos Estados Unidos, Black e Nichols tomaram US$ 100 mil emprestados e abriram a Sambazon (o nome é uma abreviação da expressão Salvando e Administrando a Amazônia Brasileira, em inglês). O que começou como uma operação de importação da polpa da fruta brasileira — produzida sob condições orgânicas e sustentáveis, evidentemente — evoluiu, há dois anos, para uma unidade própria de produção, instalada no Amapá, o Estado mais setentrional do Brasil. O público consumidor de açaí cresceu para muito além das desérticas fronteiras californianas. "Atendemos desde supermercados especializados em orgânicos até o Wal-Mart", diz Black. A Sambazon também exporta para 20 países. O faturamento, no ano passado, foi de US$ 15 milhões.

Hoje, a Sambazon surfa folgadamente na onda roxa que vem crescendo nos Estados Unidos. Privilégio merecido a quem desbravou o mercado com táticas agressivas de divulgação, como estandes de degustação em supermercados, academias e eventos jovens, além de patrocínios a surfistas. A empresa precisou driblar até o impronunciável cedilha. As embalagens dos produtos da marca trazem no rótulo a dica de como se diz açaí: "pronounced ah-sigh-ee".

O que tornou as coisas mais fáceis, porém, foi o empurrão dado pelo conhecido dermatologista Nicholas Perricone, que incluiu o açaí no topo de sua lista de alimentos mais sau-

dáveis do planeta em seu best-seller *A Promessa Perricone – Três Passos para Você Ficar Mais Jovem e Viver Mais*, de 2004. Não por acaso, foi nesse ano que a Sambazon começou a dar lucro. Perricone chegou a preparar um suco de açaí ao vivo para a popular apresentadora de televisão Oprah Winfrey.

A partir daí, a fruta foi ganhando espaço na cultura gastronômica americana. Desde 2005, mais de 100 produtos relacionados ao açaí já foram lançados – sorvetes, bebidas energéticas, iogurtes, cremes de beleza, batom, xampu, suplementos alimentares, entre outros. Em fevereiro deste ano, o programa de Oprah voltou a estimular o interesse dos americanos com a presença do cirurgião Mehmet Oz, atual guru médico da nação. "Esta frutinha é uma verdadeira fonte de juventude", concluiu Oz em rede nacional.

Concorrência

A Sambazon, que atuava praticamente sozinha, de repente viu-se cercada de concorrentes, incluindo alguns de grande porte. Empresas como Anheuser-Busch (dona da cerveja Budweiser), Procter & Gamble e Häagen-Dazs, por exemplo, já produzem ou distribuem produtos baseados na fruta. A Coca-Cola fechou acordo com uma pequena fabricante de Los Angeles, a Bossa Nova, para distribuir suco de açaí em garrafa. Por sua vez, a tradicional fabricante de sucos e molhos de salada Bolthouse Farms abriu uma fábrica em Belém do Pará (sua primeira unidade fora dos Estados Unidos), para produzir a linha de sucos Bom Dia, baseada no açaí, para abastecer o mercado americano. A sorte dos surfistas pioneiros é que grande parte das empresas que resolveram apostar no açaí compra matéria-prima da própria Sambazon.

Black, da Sambazon: pioneiro da onda roxa nos EUA

DIVULGAÇÃO/SAMBAZON

As grandes redes de lojas de suco dos Estados Unidos também já incluíram a opção do açaí no cardápio. "Não é exatamente o mesmo açaí que experimentei na viagem que fiz ao Brasil no ano passado, mas ainda assim é muito gostoso", disse à PIB a estudante de nutrição Karen Mechner, de 21 anos, enquanto curtia um dos primeiros dias quentes do ano numa loja da rede Robeks, em Washington, a capital americana. Karen toma suco de açaí duas vezes por semana e levou a amiga Kathryn Archer, de 20 anos, para experimentar.

Embora esteja sendo explorado principalmente por empresas americanas, o açaí também está beneficiando brasileiros radicados nos Estados Unidos. Os cariocas Igor Pereira, Marco Rega e Rafael Magalhães, moradores de San Diego, resolveram criar a Açairoots depois de experimentar – e estranhar o gosto – do açaí vendido nos Estados Unidos. "É de péssima qualidade", diz Pereira. "Vimos que poderíamos desenvolver produtos bem superiores."

O discurso ecológico-curandeiro da Sambazon que tanto encanta os americanos não encontra eco na Açairoots. "Os americanos exploram o produto brasileiro e a população da Amazônia", diz Pereira. "Vendem essa história de salvar a floresta, que é mentira." A Açairoots aposta no estilo de vida carioca como apelo de marketing. O garoto-propaganda da empresa é o ex-jogador da Seleção Brasileira e do Flamengo Júnior. Ele endossa o slogan "Este é o melhor açaí do Brasil" posando na praia da Barra da Tijuca, no Rio, localizada a cerca de 3 mil quilômetros do açaizeiro mais próximo.

Mais de 100 produtos com açaí já foram lançados nos EUA em três anos

A distribuidora Sucasa, de Castanhal (cidade a 68 km de Belém), de certa maneira confirma a avaliação do pessoal da Açairoots. A empresa cresce 30% ao ano e, em 2007, enviou 1 mil toneladas de polpa para seis países. Mas, por enquanto, não há recursos disponíveis para criar uma unidade de transformação do produto, a exemplo do que fez a Sambazon. "Não temos a mesma facilidade que eles para obter capital", diz Solange Matos, fundadora da Sucasa.

No mundo dos cosméticos, a carioca Assessa também se destaca como intermediária. Especializada na produção de ingredientes ativos derivados das algas marinhas, a empresa tem crescido graças ao açaí. "Em três anos, as vendas se multiplicaram por dez", diz o diretor-geral da Assessa, Daniel Weingart Barreto. Hoje, a Assessa vende ingredientes do açaí para a americana Estée Lauder, a suíça La Prairie, a inglesa Body Shop e a novata americana Borba, entre outras. A tendência é crescer muito mais. "Países como a China estão na fase de avaliar o açaí", afirma Barreto, sonhando com o dia em que os 1,3 bilhão de chineses vão embarcar na onda roxa. ▮

Franca expansão

O Brasil já ocupa a quarta posição no ranking mundial do franchising. O desafio agora é levar essa experiência para o exterior **ARNALDO COMIN**

É consenso entre os agentes do esforço exportador brasileiro que o país precisa acelerar a diversificação da pauta comercial, reduzindo sua forte dependência das commodities. Marcas desejáveis e serviços de qualidade são, portanto, uma excelente vitrine para o capitalismo verde-e-amarelo abrir caminho não só para as grandes empresas, mas também para pequenos e médios empreendedores em uma vasta gama de atividades. Na linha de frente desse movimento está o franchising, um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira e tido como um dos mais sofisticados do mundo em termos de legislação e opções de investimento.

O negócio das franquias chama a atenção pela pujança dos resultados. O segmento vem crescendo a uma taxa de dois dígitos nos últimos cinco anos e atingiu faturamento de R$ 26 bilhões em 2007. O país é o quarto maior mercado mundial em número de redes instaladas, num total de 1.197 bandeiras, perdendo apenas para China, Estados Unidos e Canadá. Também detém a sexta posição em número de lojas – atualmente são 65.500.

Com tanto mercado a explorar, a maioria das redes nacionais está assentada no mercado interno apenas. Ainda assim, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) já registra 52 marcas brasileiras de franquias operando no exterior. EUA, América do Sul e os mercados europeus mais próximos, como Portugal e Espanha, concentram a maior parte dos negócios nessa primeira etapa de internacionalização. "O nosso maior desafio é fazer com que mais empresas passem a olhar o mercado externo como uma opção estratégica", afirma Maurício Borges, diretor de negócios da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Presença incipiente

As cinco maiores franquias nacionais ainda têm poucas unidades no exterior

POSIÇÃO	REDE	SETOR	TOTAL DE UNIDADES	NO EXTERIOR
1ª	O Boticário	Cosméticos	2.500	70
2ª	Wizard	Escolas de Idiomas	1.220	31
3ª	Hoken	Produtos Naturais	1.107	112
4ª	Fisk	Escolas de Idiomas	966	105
5ª	L´Acqua Di Fiori	Cosméticos	908	—

FONTES: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF), AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX-BRASIL) E EMPRESAS

PAULO PAMPOLIN/HYPE

Ponci Neto, da Chilli Beans: foco na consolidação da marca no exterior

Mais madura e profissionalizada, a indústria do franchising se prepara agora para uma segunda fase de expansão, em direção à China, ao Oriente Médio e à África. A prioridade neste momento é a união de esforços e conhecimento dos mercados. Nos últimos dois anos, uma parceria entre a ABF e a Apex-Brasil aportou perto de US$ 2 milhões em mais de 20 missões comerciais no exterior, num périplo que incluiu visitas a EUA, Grécia, Portugal, Espanha, Itália, México, Panamá e China. Neste ano, estão previstas excursões à África do Sul, ao Equador, à Colômbia, à Malásia e à Espanha novamente.

"Estamos numa fase crucial do processo, que é a de obtenção de inteligência de mercado", diz Ricardo Camargo, diretor-executivo da ABF.

Segundo ele, nessas viagens foram feitas descobertas relevantes para o franchising brasileiro, como a importância de Macau como base de entrada na China. Ex-protetorado português, a cidade conta com uma cultura jurídica próxima à da brasileira e, a exemplo de Hong Kong, não exige que 51% do negócio fique sob controle de capital chinês. "Macau tem a vantagem adicional de oferecer custos menores de instalação", afirma Lina Volpini, da Global Track, consultoria que presta serviços para a parceria ABF-Apex.

Alta quilometragem

Para quem almeja fincar a bandeira de sua rede lá fora, uma boa recomendação é estudar a fundo as experiências de quem já trilhou esse caminho. Alguns já criaram

A MARCA EM PRIMEIRO LUGAR

A rede de óculos Chilli Beans chega a Dubai

NASCIDA EM 2000 como uma importadora de óculos de sol descolados a preços acessíveis, a Chilli Beans está entre as mais jovens redes brasileiras de franquias com presença no exterior. A bandeira possui 206 pontos-de-venda em operação, incluindo estabelecimento em Portugal e um em Los Angeles. A meta é chegar a 235 espaços até o fim do ano, o que prevê o lançamento de três quiosques na Colômbia, dois no Panamá e outros dois ainda na Venezuela. A jóia da coroa nessa estratégia, porém, é o lançamento, em setembro, de dois pontos da Chilli Beans em Dubai, resultado de uma parceria com o grupo de origem libanesa ZSI, já experiente na distribuição de produtos de moda ocidentais nos Emirados Árabes Unidos.

Conhecida no ramo pelo seu marketing agressivo, a Chilli Beans prega cautela na hora de buscar o mercado externo. "Nosso principal objetivo não é sair por aí vendendo óculos loucamente, mas criar uma marca que seja consistente dentro de cada mercado, por isso temos muito cuidado com essa questão de expansão", diz Mario Ponci Neto, diretor de expansão da empresa. A primeira proposta para sair do Brasil e se instalar na Inglaterra veio no fim de 2002, mas a Chilli Beans preferiu não correr riscos. "Não tínhamos estrutura logística à altura do desafio", diz Ponci Neto. A decisão para iniciar o processo de internacionalização foi adiada, até surgir outra oportunidade em Portugal. "Estávamos mais seguros", afirma.

Ainda assim, a rede investiu mais do que habitualmente faria no Brasil para entender o gosto local e adaptar itens da coleção e estratégia de comunicação. O desafio agora será seduzir a juventude "cool" de Dubai sem ferir os rígidos códigos morais do mundo árabe. "Seremos agressivos, pois esse é o nosso DNA, mas com respeito", diz Ponci Neto. "Temos a aprender com eles ainda."

operações altamente globalizadas, como O Boticário, maior rede nacional de franquias, com 2.500 lojas, sendo 70 no exterior. A primeira incursão foi em Portugal, em 1986, alcançando hoje mais de 20 pontos no mapa-múndi, desde o Japão até a Nova Zelândia.

Sensibilidade também é outro fator importante para criar um modelo bem-sucedido. "Existe muita mediocridade das grandes redes em criar sistemas de franquias impostos de cima para baixo", critica Mario Ponci Neto, diretor de expansão da grife de óculos de sol Chilli Beans (*ver quadro à página 59*). "Só o franqueado instalado no país tem condições de ajustar a operação aos padrões do mercado."

No segmento de serviços, no qual a adaptação local é bem mais complicada, algumas empresas precisaram de muita quilometragem para acertar o caminho. Caso, literalmente, da rede mineira de locação de automóveis Localiza, que desde 1992 investe na cobertura total do território sul-americano – está ausente apenas da Venezuela e das Guianas dentro do continente. "Nesses mais de 15 anos, podemos dizer que atravessamos todo tipo de crise econômica e institucional, diferenças de moeda, cultura e infra-estrutura e há cinco anos temos uma operação consolidada e no azul", diz Aristides Newton, vice-presidente de franchising da Localiza.

A principal lição tirada pela Localiza, de acordo com Newton, é alcançar a adaptação local sem perder a uniformidade operacional. A rede opera desde veículos especiais para neve na Patagônia até uma frota de caminhonetes 4X4 em áreas de exploração de petróleo e minérios na Argentina, no Equador e no Chile. Paralelamente, conseguiu implementar o mesmo sistema de gerenciamento eletrônico de frota, know-how de atendimento e treinamento, tudo devidamente ajustado para cada país. Outro ponto importante é a visão de longo prazo. "Acreditamos que a América do Sul será uma região sem fronteiras, até com uma moeda comum, por isso precisamos ser fortes em todos os países", prevê Newton.

Alma do negócio

Diferenças culturais e de idioma podem ser apenas a ponta do iceberg na lista de desafios que as redes de franchising encontram na internacionalização. Especialistas e empresários advertem que uma boa dose de humildade, precaução, planejamento e, principalmente, capacidade de adaptação, são a chave para o negócio começar com o pé direito. O primeiro passo é saber onde se está pisando. "O ideal é fazer um bom estudo jurídico de cada país e, se possível, garantir a propriedade da marca com até dois anos de antecedência para evitar a competição predatória", adverte Luiz Henrique do Amaral, do escritório de advocacia Dannemann Siemsen. Outro aspecto relevante é evitar a empolgação. "Muitas franquias quebram porque não fazem um bom planejamento fiscal", acrescenta o especialista.

SETE PASSOS PARA O SUCESSO

O QUE É preciso fazer para implantar uma rede bem-sucedida

- :: Planejar e executar a expansão internacional da franquia de forma sustentável
- :: Identificar os mercados externos mais atrativos para iniciar a estratégia
- :: Fazer a salvaguarda do uso da marca com até dois anos de antecedência
- :: Estudar detalhadamente a legislação do país
- :: Identificar um parceiro adequado e confiável, que preferencialmente já conheça o ramo
- :: Adaptar o modelo de negócio à cultura local
- :: Participar de atividades de promoção comercial

Loja da Boticário no centro comercial Vasco da Gama, em Lisboa: em Portugal desde 1986

Estar aberto a experimentar diferentes modelos é outra peça fundamental do jogo. Por essa razão, é necessário ter muito cuidado com a escolha do parceiro estratégico. A rede Nobel de livrarias é um bom exemplo de quem viveu experiências boas e outras nem tanto. Fundada em 1943 e no ramo das franquias há 15 anos, a rede já dispõe de 180 lojas no Brasil e 20 espalhadas pelo México, pela Espanha, por Portugal e por Angola. Nos dois primeiros países, a Nobel se associou a gente do ramo, o que facilitou muito as coisas. No México, a rede optou por adotar a marca local do franqueado, enquanto na Espanha o parceiro escolhido foi um grande distribuidor de livros. Já em Portugal, o parceiro é originalmente do ramo de engenharia, o que causou dificuldades na implantação e consolidação da marca. A Nobel, que chegou a ter cinco lojas em Portugal, foi obrigada a fechar uma. "Estamos tentando agora convencer o master franqueado de Portugal a vender o negócio para o da Espanha", explica Sérgio Milano Benclowicz, diretor e neto do fundador da rede.

Capacidade de adaptação é vital para conquistar novos mercados

FOTOS: TERESA MEROLA

Questão de linguagem

Em nenhum caso de adaptação de rede a linguagem local tem sido tão importante como no caso da escola de idiomas Wizard. Uma das mais antigas franqueadoras do país, a Wizard começou a operar em 1987. A idéia partiu do próprio fundador da rede, Carlos Wizard Martins. Filho de mórmons, nascido em Campinas, no interior de São Paulo, Martins foi aos Estados Unidos para estudar inglês na Brigham Young, ligada à igreja, no Estado de Utah. Lá, começou a dar aulas de português para jovens missionários que viriam ao Brasil. Ao voltar para casa, trouxe todo o know-how para montar uma rede de franquias de idiomas. A Wizard conta hoje com 1.120 escolas, sendo 31 no exterior.

Em sua investida no mercado externo, iniciada em 2003, a Wizard procurou acompanhar o êxodo de brasileiros em busca de melhores oportunidades de vida, o que fez a rede apostar firmemente no mercado americano, onde atua com 26 escolas, sendo que ela própria opera como franqueadora master. O negócio é complementado com mais três unidades no Japão, uma na Irlanda e outra no México. Em breve, a Wizard pretende exportar sua metodologia para Portugal com a abertura da primeira loja no país.

O enfraquecimento do dólar e o desaquecimento da economia americana fizeram, contudo, acender a luz amarela na empresa, que começou a assistir a uma redução do fluxo e mesmo a volta de imigrantes brasileiros nos Estados Unidos. A solução foi adaptar o modelo do negócio, para capturar o público hispânico. "Em março, lançamos nosso primeiro curso voltado ao público hispânico, adaptando a metodologia que desenvolvemos há 20 anos para brasileiros", diz Martins, que já tem planos de aproveitar a oportunidade para abrir sua primeira unidade na Espanha. Diante do novo mercado que se abre, a Wizard já pensa em instalar escolas em países da América Latina e, quem sabe, ir mais longe. "Com os parceiros certos, podemos pensar nos grandes mercados consumidores, como China, Índia e Rússia", diz Martins. ▮

O eixo Sul-Sul deu samba

Controvertida, a estratégia de buscar parceiros comerciais em países em desenvolvimento mostrou resultados. Mas é suficiente?

A posse do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em janeiro de 2003, representou uma guinada na política externa brasileira, especialmente em seu aspecto comercial. O foco na relação com os países desenvolvidos deu lugar à prioridade na abertura de mercados em nações em desenvolvimento. Batizada informalmente de Sul-Sul (em contraposição ao eixo formado com as nações ricas do Norte do planeta), a adoção da estratégia rendeu todo tipo de críticas. Em resumo, os adversários dessa guinada alertavam para a temeridade de se virar as costas aos Estados Unidos e à Europa para buscar negócios em regiões conflagradas (como o Oriente Médio), instáveis política e economicamente (como a América Latina), muito pobres (como a África) ou cultural e geograficamente muito distantes do Brasil (como Índia ou China).

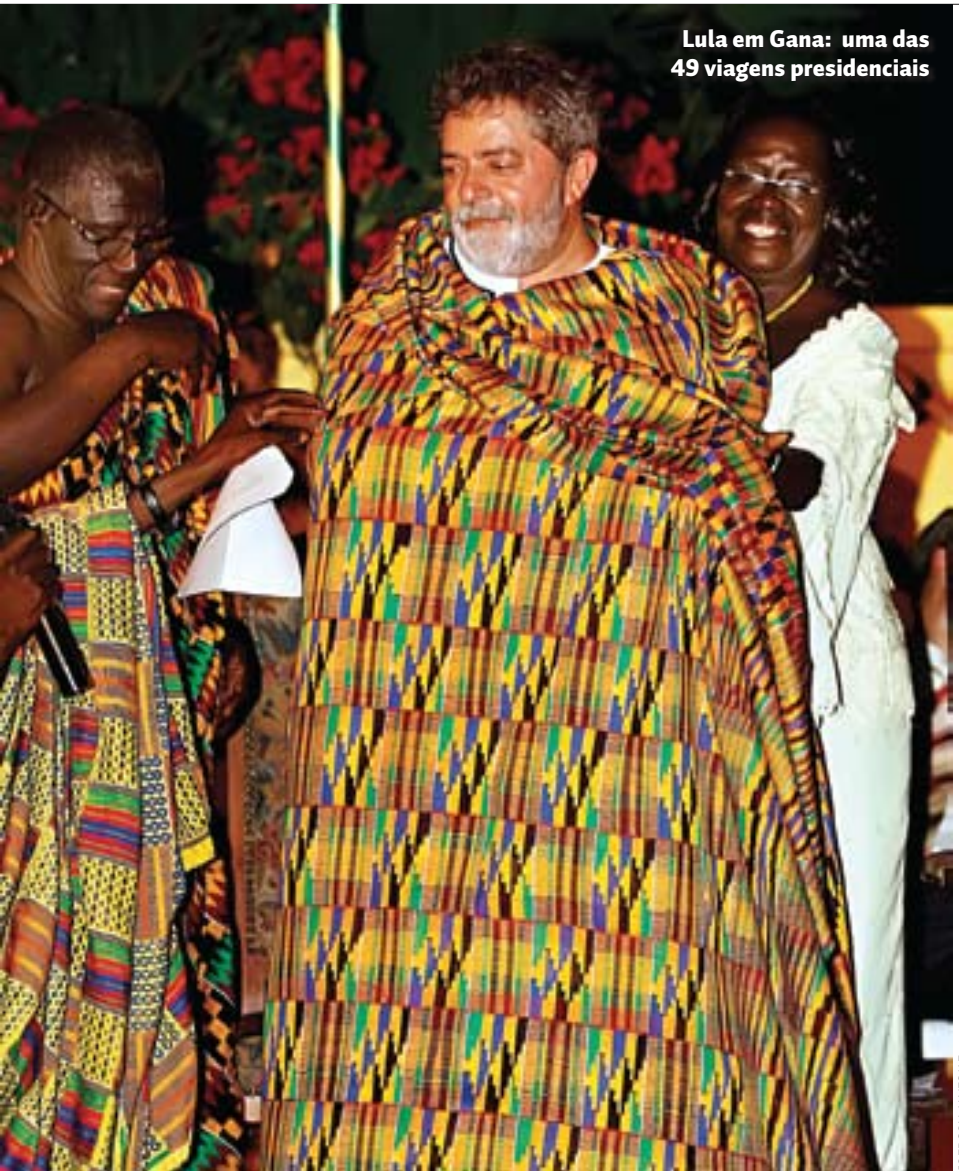
Cinco anos e meio depois, são poucos os que ainda encontram argumentos para fustigar a nova orientação que se instalou no Itamaraty e no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, na gestão do empresário Luiz Fernando Furlan, acionista da globalizada Sadia. O comércio com os Estados Unidos, de lá para cá, só fez crescer: em 2003, o Brasil exportou US$ 16,7 bilhões para o mercado americano. No ano passado, foram US$ 25 bilhões e não há nenhum sinal de que a crise gerada pelo colapso do sistema de crédito imobiliário vá frear esse ritmo. "O volume de exportações aos EUA aumentou, mas o Brasil tem conseguido diversificar buscando novos parceiros comerciais, de forma que a participação americana proporcional se reduziu", diz Welber Barral, secretário de Comércio Exterior do Ministério.

Apesar da nova política externa, vendas para os Estados Unidos continuaram a crescer

Com efeito, a participação dos Estados Unidos no total das vendas externas brasileiras recuou sensivelmente: de 22,8% para 15,5% no ano passado. Como disse Barral, essa perda de posição foi compensada ao redor do globo. Para onde quer que se aponte o dedo no mapa-múndi, jorram números positivos de comércio bilateral. Para ficar apenas em alguns exemplos na América Latina, que foi declarada prioridade da política externa: entre 2005 e 2007, as vendas brasileiras para a Venezuela cresceram 112%. No mesmo período, a Colômbia comprou 66% a mais do Brasil. Com o Chile, a alta foi de 67% em quatro anos.

Mesmo as longínquas Líbia, Síria e Egito – todas visitadas por Lula e sua comitiva de ministros e empresários – passaram a importar, respectivamente, 354%, 194% e 168% a mais em cinco anos. No Egito, as compras de produtos brasileiros cresceram de US$ 496 milhões, em 2004, para US$ 1,3 bilhão, em 2007. Pode-se argumentar que, com freqüência, os valores envolvidos nem sempre são tão significativos como esses. De fato, países como Gana, Namíbia ou Cabo Verde (também alvos de visitas presidenciais), sozinhos, poucas chances terão de ocupar um lugar de destaque na balança comercial brasileira. Mas as missões empresariais que acompanharam as 49 viagens do presidente ao exterior, entre 2003 e 2007, são consideradas as grandes responsáveis pelos seguidos recordes de exportação que o Brasil vem alcançando (na viagem à China, em 2004, por exemplo, participaram 450 empresários).

A despeito da cotação desfavorável do dólar, o país encerrou 2007 com históricos US$ 160,6 bilhões vendidos além-fronteiras, contra US$ 137,8 bilhões em 2006. Além disso, mercados que movimentavam quantias apenas razoáveis – como Angola e seus US$ 500 milhões gastos com produtos Made in Brazil em 2004, ganharam robustez. Em 2007, o país africano rompeu a barreira dos US$ 2 bilhões importados. "É uma política orquestrada e pragmática", diz Alessandro Teixeira, presidente da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), que organiza seminários sobre a economia brasileira e caravanas de empresários especialmente para acompanhar os giros oficiais e participar de feiras comerciais.



Lula em Gana: uma das 49 viagens presidenciais

JOEDSON ALVES/AE

Outros tempos

As visitas presidenciais, porém, não começaram em 2003, embora tenham sido intensificadas e transformadas em grandes plataformas comerciais sob o governo Lula. As décadas perdidas de 1980 e 1990 também foram férteis em viagens oficiais para os quatro cantos do mundo, mas nem por isso o comércio exterior brasileiro reagiu com todo esse fervor. O que explica, então, o atual boom? Em primeiro lugar, o mundo vive um ciclo de expansão generalizado. Países que amargaram longas crises encontraram a fórmula do crescimento – e não é preciso nem falar da China e seu apetite insaciável. Venezuela, Índia, África do Sul, Angola, Egito, entre muitos outros, passaram a crescer a um ritmo acima de 6% ao ano. No Oriente Médio, a prosperidade está sendo garantida pela elevação do preço do petróleo. A América Latina, apesar de suas instabilidades políticas, também entrou na onda.

O Brasil, por sua vez, purgou seus fantasmas econômicos na última década e atingiu, em 2008, o reconhecimento das agências de risco de crédito, traduzido como grau de investimento concedido pelas agências Standard & Poor's e Fitch, o que atesta sua capacidade de honrar seus compromissos internacionais e abre as portas do mercado financeiro global para as empresas locais. Soma-se a esse cenário positivo o amadurecimento das companhias brasileiras, que abandonaram o tratamento errático que davam ao mercado externo – que só era alvo de atenções quando as vendas internas patinavam – e passaram a adotar estratégias de longo prazo para a expansão internacional.

"Trampolins comerciais"

Pode-se creditar a esse despertar para o mundo o fato de o Brasil, até o momento, estar atravessando a crise da economia americana sem maiores sobressaltos. A diversificação dos parceiros tem o efeito adicional de diluir o risco de a economia do país ser contaminada por solavancos pontuais – mesmo quando o epicentro se localiza no coração da mais rica nação do planeta. O lado ruim dessa equação é que a redução da dependência pode ser traduzida como uma exploração insuficiente das potencialidades do mercado americano. Para os exportadores brasileiros, principalmente os de calçados e têxteis, a ausência de acordos comerciais do Brasil com Washington é preocupante, pois o país perde margem de preferência naquele mercado, o maior do mundo.

O setor têxtil, por exemplo, depende do câmbio e de tarifas de importação para ser mais competitivo. Para driblar essa situação, algumas empresas estão se utilizando de "trampolins comerciais" para ter acesso aos mercados mais ricos. É o caso da Pettenati, fabricante de malhas e confecções de Caxias do Sul, na Serra Gaúcha, que decidiu produzir tecidos em El Salvador para aproveitar as vantagens comerciais do Cafta – acordo de livre comércio entre os EUA e os países centro-americanos. O investimento programado na fábrica salvadorenha é de US$ 40 milhões. ▮

Carona rumo ao Pacífico

Ao acenar com as vantagens de seus acordos de livre-comércio com 57 países, o Chile quer se transformar num trampolim de acesso à Ásia para as empresas brasileiras

NELY CAIXETA, DE SANTIAGO DO CHILE

Entra-e-sai de missões empresariais procedentes de vários pontos do mundo passou a ser uma cena rotineira no Palácio Bruna, uma bela construção de inspiração francesa construída na segunda década do século passado, nas cercanias do Parque Forestal, a área elegante de Santiago onde vivia a classe dominante da época. Ao longo do mês de maio, o prédio que hoje abriga a sede da Câmara Nacional de Comércio e Turismo do Chile recebeu a visita de empresários de países como Índia, Hong Kong e Japão. Vindos da região do mundo que se tornou o principal parceiro comercial do Chile, os empresários asiáticos estavam ali atrás de novos negócios propiciados pelo país que, ao longo de três décadas de consistente esforço de abertura de mercados e inserção internacional, se transformou num modelo de reinvenção econômica da era globalizada."Ainda há pouco, terminamos de negociar um acordo de livre-comércio com a Austrália, o 57o país com o qual fechamos esse tipo de entendimento", diz Pedro Corona, presidente da Câmara de Comércio e Turismo.

Países vizinhos, como o Brasil, diz Corona, têm muito a ganhar com isso. "Essa é uma excelente oportunidade para as empresas brasileiras colocarem seus produtos com alíquota zero em boa parte do mundo", diz. Graças a um acordo do Chile com o Mercosul, produtos do Brasil como café, laranja ou soja podem ser importados para ser processados no Chile e, posteriormente, exportados para países que os internalizam, com isenção tarifária em todas as etapas do processo. "Se antes éramos considerados um país pequeno, com pouco mais de 16 milhões de habitantes, agora temos à nossa disposição um mercado de 3,8 bilhões de potenciais consumidores ao redor do planeta", afirma Corona. "Viramos uma plataforma para fazer negócios com 85% do PIB mundial."

As atenções do governo chileno voltam-se, evidentemente, para a efervescente economia da Ásia, no outro lado do Pacífico. O objetivo é servir de porta de entrada e saída para uma região que já absorve 40% das exportações chilenas. De todos os países das Américas, o Chile é o que possui a maior extensão

RENE ROBLES

DIVULGAÇÃO

Caminho para o Oriente: 40% das exportações que saem de Valparaíso (abaixo) seguem para a Ásia; o negociador Carlos Furche (acima) recebe empresário japonês

de costa banhada pelo Pacífico – são quase 5.000 quilômetros de litoral, com portos, como o de Valparaíso, que escoam não só a produção chilena, mas também de vizinhos como Brasil, Argentina e Paraguai. "Essa é uma grande oportunidade e uma grande vantagem competitiva do Chile", afirma Carlos Furche, principal negociador comercial do país, à frente da Dirección de Relaciones Económicas Internacionales, órgão ligado ao Ministério das Relações Exteriores. "Nosso vínculo com o Pacífico chegou para ficar."

Como o Brasil pode tirar proveito dessa ponte para a Ásia? "Há um mundo de oportunidades", afirma Furche, que estará em agosto no Brasil para mais uma rodada de conversações com a Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp). "Já temos um trabalho em andamento que consiste em identificar, em virtude da demanda dos países asiáticos, a oferta exportável do Brasil e as vantagens que o Chile pode oferecer pelos seus acordos de livre–comércio." Ele cita, entre outras possibilidades, parcerias nas áreas química e mecânica, voltadas especificamente para a produção de pneus e autopeças. "Graças às vantagens que coloca à disposição do exportador, o Chile começou a produzir, recentemente, caixas de câmbio que seguem diretamente para a China", diz Furche.

... Essa estratégia de articulação com empresas de países da região, ou "economia de redes", como se diz no governo, está apenas engatinhando, mas a promessa é de que estará no topo da agenda nos próximos anos. "Os acordos de livre-comércio potencializam um conjunto de redes entre empresas, que muitas vezes se superpõem à articulação clássica entre Estados e Nações", escreve Carlos Eduardo Mena, vice-presidente-executivo do Comité de Inversiones Extranjeras. Por trás de tudo isso, há o consenso de que, por mais que sua economia tenha crescido a taxas em torno de 5% desde a redemocratização do país, em 1990, o Chile não tem condição de partir, isoladamente, para a briga na arena mundial.

Utilizar o Chile como plataforma significa ter acesso a um mercado de 3,8 bilhões de potenciais consumidores ao redor do planeta

Para um país espremido entre a Cordilheira dos Andes e o Pacífico, com limitações de um mercado interno menor que a população da Região Metropolitana de

JOEL SILVA/FOLHA IMAGEM

Laranja brasileira: isenção tarifária para processamento no Chile

São Paulo, o melhor caminho é aprofundar suas ligações com o restante do mundo. Mesmo que o PIB per capita esteja hoje em cerca de US$ 14.000– o maior da América Latina –, é evidente que a ambição do Chile está em linha com os amplos horizontes de sua política de desenvolvimento, fundamentada na inserção internacional.

A conversão do Chile em plataforma de exportação constitui, segundo Furche, o terceiro passo do modelo de inserção internacional aplicado nas últimas décadas. O primeiro movimento dessa política – a abertura comercial – está praticamente concluído. Na década de 1970, havia alíquotas de importação beirando os 250%. Com o processo de abertura deslanchado a ferro e fogo pelo ditador Augusto Pinochet, caíram rapidamente para 10%. Agora, a média é 1,8%. Hoje, quase 90% das exportações do Chile se destinam a mercados com os quais o país negociou algum tipo de preferência. No total, são 19 acordos fechados com 57 países de todos os continentes, separadamente, ou agrupados em blocos como o Mercosul, União Européia e Pacific 4, que inclui, além do Chile, Nova Zelândia, Cingapura e Brunei. Graças a esses tratados, as exportações do Chile deslancharam. Passaram de US$ 21 bilhões em 2003 para perto de US$ 70 bilhões no ano passado.

A internacionalização das empresas chilenas – outro fenômeno recente – é o segundo passo do modelo concebido pelos estrategistas do governo. Atualmente, há cerca de US$ 40 bilhões investidos por empresas do Chile no exterior. Para uma economia pequena, com um PIB de apenas US$ 160 bilhões, isso é muito. Os dois principais destinos desses recursos, concentrados por redes de lojas e empresas de distribuição de energia, têm sido a Argentina, com US$ 15 bilhões, e o Brasil, com mais de US$ 7 bilhões, seguidos pelo Peru, pela Colômbia e pelo México.

Ao que tudo indica, as empresas brasileiras só mais recentemente começaram a se dar conta das oportunidades que se abrem no país andino. No ano passado, o Banco Itaú adquiriu do Bank Of America as operações locais do BankBoston. Há poucos meses, a Votorantim Cimentos investiu US$ 100 milhões na compra de uma participação na maior fabricante de cimento e concreto chilena. O Itaú e a Votorantim se juntam, assim, a outras empresas brasileiras que ali operam há mais tempo, como a Gerdau, a Vale, a Marcopolo, a Natura e o Banco do Brasil. Mas, a presença brasileira na economia local ainda é tímida, como mostram as estatísticas do governo. De 1974 até 2007, a participação do Brasil no total dos investimentos estrangeiros no Chile foi de apenas 0,55%.

Um setor promissor para os investimentos brasileiros é o de energia. Não só porque as empresas brasileiras têm o que oferecer em termos de tecnologia e experiência nessa área, mas também porque os chilenos precisam desesperadamente de novas fontes de energia para continuar crescendo. Neste ano, a economia chilena deve crescer menos – reflexo do desaquecimento da economia mundial, mas também decorrência de problemas no abastecimento de energia. "O Brasil é uma nova potência na área de energia", diz Furche. "Há muito que se fazer no Chile nesta área." ▮

JIMENEZ ASSOCIADOS

PIB
PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

SÃO PAULO E DEMAIS LOCALIDADES
(55-11) 3097-0849 / 8558-8260
contato@revistapib.com.br

O seu cartão de visita para o mundo.

O avanço das empresas brasileiras no exterior, a análise de tendências e oportunidades de negócios internacionais e o efeito da internacionalização da economia brasileira estão na PIB – Presença Internacional do Brasil. Editada em português e em inglês, a PIB é uma revista única, dirigida a um público seleto, composto de líderes com atuação global e dos principais formadores de opinião de todo o mundo.

Tem gente nova no clube

Livro do economista Andrea Goldstein revela o impacto crescente na economia mundial das multinacionais com origem nos países emergentes

BRUNO K. REIS E DEBORAH CAMARA BATISTA

O livro *Multinational Companies from Emerging Economies – Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy* (ed. Palgrave MacMillan), do economista italiano Andrea Goldstein, aborda um dos temas mais candentes da economia política internacional: a questão do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) efetuado pelas empresas multinacionais originárias de países em desenvolvimento. Ou, como diz o autor, pelas "novas empresas multinacionais". Goldstein é economista sênior da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e se dedica ao estudo do setor privado, com especial atenção aos fluxos de comércio e investimentos globais.

A maior virtude da obra é inverter a perspectiva da análise sobre o fenômeno da internacionalização, historicamente tratado sob a ótica dos países desenvolvidos. São raros os estudos que se propõem a enfrentar a questão do ponto de vista dos emergentes, como fez Goldstein. O autor demonstra que as empresas multinacionais, que até há pouco tempo tinham origem quase exclusivamente em países desenvolvidos, também florescem nas economias em desenvolvimento. E vai além:

Goldstein: "novas multinacionais" redesenham economia global

EMILIANO CAPOZOLI

descreve como essas novas multinacionais estão redesenhando o cenário econômico mundial.

Ainda majoritariamente receptores de investimento, os países em desenvolvimento estão trilhando, pela internacionalização, o caminho já percorrido pelas nações desenvolvidas em seu processo de industrialização. A trajetória que transforma atores regionais em competidores globais de primeira importância deve-se, segundo o autor, a determinadas vantagens competitivas, não necessariamente ligadas ao avanço tecnológico. Goldstein discute ainda a pertinência das teorias existentes sobre internacionalização das empresas e a necessidade de adaptá-las às realidades da internacionalização das "novas multinacionais".

Ao analisar as estratégias adotadas por empresas de diferentes países, Goldstein descreve particularidades nacionais que influenciam sua implementação e seus resultados. A frenética expansão das empresas asiáticas das últimas décadas – especialmente das companhias chinesas, que hoje são as principais investidoras externas dentre as economias emergentes – é examinada a fundo pelo autor. Ele lembra que, durante a maior parte do século XX, a América Latina liderou o movimento de expansão global entre os emergentes. A ultrapassagem deveu-se não apenas ao apetite asiático. Segundo Goldstein, as sucessivas crises econômicas dos países latinos atrapalharam o processo. Apenas nos anos 1990, com a realização de reformas estruturais, as multilatinas recuperaram o fôlego.

Goldstein exalta a importância das políticas governamentais e exorta os governos a implementar políticas que incentivem a competição como forma de aumentar a produtividade das empresas, assim impulsionando-as ao mercado externo. Mas alerta contra as tendências protecionistas que supostamente favorecem empresas locais, mas que acabam prejudicando a competitividade do país.

Ao fazer uma clara defesa do livre mercado, a obra fornece uma contribuição significativa sobre a necessidade de se preservar a livre concorrência no comércio internacional. Goldstein adverte, na obra, que as economias desenvolvidas dão um tiro no próprio pé quando fecham as portas para empresas originárias dos países emergentes, que por muitos anos receberam os investimentos estrangeiros de braços abertos. Além de injusto, é algo que não faz sentido do ponto de vista econômico. Leia, nas próximas páginas, os principais trechos da entrevista exclusiva concedida à PIB por Goldstein, por telefone, de Paris.

"Algumas economias emergentes se tornaram participantes de peso na economia mundial (...) e algumas empresas multinacionais de países emergentes já podem afirmar que alcançaram o status de *global players*

SHEN YU/AFP

STRDEL/AFP

Time de primeira: as "novas multinacionais" são empresas como a chinesa Lenovo (à esq.), que comprou parte da IBM;

O peso das "novas multinacionais"

Podemos dizer que 15% dos fluxos de investimento se movimentam de países em desenvolvimento na direção das economias emergentes, embora não existam dados exatos. A importância desse movimento depende da origem e do destino dos investimentos. Na Ásia, por exemplo, há crescimento do peso das multinacionais em países como China, Índia e Cingapura. Elas atuam tanto como fontes quanto como destinatárias de investimentos no exterior.

Recuperação latino-americana

As operações das empresas são, de alguma forma, predeterminadas pelo crescimento e bem-estar de seus países, e vice-versa. Desde meados dos anos 1970, a América Latina tem alternado ciclos de forte crescimento com períodos longos de recessão ou estagnação. Obviamente, as empresas sofreram as conseqüências disso. Porém, as coisas estão mudando em todo o continente. No Brasil, por exemplo, grandes companhias começam a despontar como líderes regionais e até globais, como Vale, Petrobras, Embraer, Gerdau, Votorantim, CSN, entre outras. Em geral, as empresas líderes são aquelas que foram privatizadas e nas quais o Estado continua desempenhando um papel importante, determinando ou afetando suas políticas e apoiando sua internacionalização.

Mercado inexplorado

É provável que as multinacionais de países emergentes estejam mais bem preparadas ou adaptadas que as empresas já estabelecidas para suprir o mercado que tem como alvo o público da base da pirâmide socioeconômica. Um exemplo são as empresas de telefonia sul-africanas, que atuam com sistema pré-pago, enquanto suas competidoras de origem européia avaliaram mal o mercado e demoraram a adaptar seus produtos à realidade local. Algo parecido ocorreu na América Latina.

Contexto político

É difícil generalizar, mas a América Latina está mais democrática. Muito mais que os países asiáticos em geral. Esse é um ponto a favor para as empresas com origem no continente. Por outro lado, existem governos que não conseguem apoiar da melhor maneira a internacionalização das empresas, às vezes por falta de bons quadros no setor público.

A imagem das multilatinas

Empresas mexicanas e brasileiras são bem-vistas, especialmente nos quesitos de governança corporativa e responsabilidade social empresarial. Isso não significa que sua origem não possa ocasionalmente atrapalhar. É muito difícil uma empresa dissociar-se da imagem de seu país de origem, tanto para o mercado financeiro quanto para o público em geral. Muitas vezes, um setor ou um ponto de origem

DIVULGAÇÃO/GERDAU

a indiana Tata, que espalha seus tentáculos pelo mundo; e a brasileira Gerdau (à dir.), que coleciona ativos na América do Norte

está associado a determinadas características negativas, mesmo que elas sejam falsas. Reações a certos governos também afetam as percepções. Sendo assim, o fato de que as pessoas gostam do Brasil e do México passa a ser uma vantagem para as empresas desses países.

Desenvolvimento sustentável

O movimento em prol do desenvolvimento sustentável pode abrir oportunidades para as "novas multinacionais". Como são relativamente jovens, essas empresas conseguem reagir mais rapidamente a novos acontecimentos. Isso ocorre mais ainda no Brasil, que goza de uma vantagem natural com o etanol. Na Europa Continental, os consumidores estão mais ligados em assuntos ambientais.

O modelo asiático

Ásia e América Latina possuem diferenças extremas, o que dificulta a adaptação do modelo asiático. De maneira geral, a América Latina costuma ser menos previsível do que a Ásia, o que pode ser ruim para os negócios. Por outro lado, por ser mais democrática, a América Latina tende a corrigir más decisões. A maioria dos países do continente, em especial o Brasil, estão adotando políticas macroeconômicas mais conservadoras, o que é crucial para as empresas, que precisam investir pensando no futuro. Não é mais necessário que elas sobrevivam pensando apenas no dia de amanhã. A Ásia, porém, leva vantagem quando se considera a troca de informações entre o governo e o setor privado. Os países latino-americanos avançaram muito nesse ponto nos últimos 15 ou 20 anos, mas ainda é insuficiente. Uma vantagem das nações do continente, por outro lado, é a aproximação cultural com a Europa e com os Estados Unidos. Na Ásia, grande parte do fluxo externo ocorre no interior do próprio continente. Um latino leva mais tempo que um asiático para conquistar a confiança de parceiros na Ásia.

> **"Em geral, as empresas líderes dos emergentes são aquelas que foram privatizadas e nas quais o Estado desempenha papel importante**

Diversificação brasileira

Os países emergentes estão conseguindo mais do que a mera especialização em um setor ou subsetor. As grandes economias estão se diversificando, buscando outros caminhos. Sem dúvida, o Brasil tem uma grande vantagem quando se trata de biocombustíveis. Mas também se destaca nos setores siderúrgico e aeronáutico. Até sua indústria automobilística, que não é nacional, supera rivais na Índia e na China em termos de eficiência. ▮

Canavial em São Paulo: alta produtividade e ocupação de pastos

PATRICIA SANTOS/AE

Me inclua fora dessa

As críticas ao programa brasileiro de biocombustíveis não se sustentam. As causas da alta dos alimentos no mundo se devem a outros fatores

JOSÉ CARLOS HAUSKNECHT*

O aumento nos preços mundiais dos alimentos tem causado apreensão em relação à elevação dos índices de inflação e seu potencial efeito sobre as populações mais pobres, principalmente em países subdesenvolvidos da África e da Ásia. Nessas regiões, já ocorreram reações, muitas vezes violentas, inclusive com riscos à manutenção da estabilidade social e política. A situação provocou um grande debate mundial sobre a produção de biocombustíveis, à qual recaiu a responsabilidade pelas dificuldades atuais. Vários países passaram a ser questionados sobre seus programas de incentivo à exploração de fontes alternativas de energia – caso em que o Brasil se enquadra, com o avanço da produção do etanol.

Esses programas surgiram como resposta às preocupações ambientais com o crescimento das emissões de gases causadores do efeito estufa e, principalmente, em razão do aumento do preço da energia no mundo (petróleo, carvão, gás etc.). Dependentes das importações das fontes tradicionais de energia, os países desenvolvidos passaram a incentivar a busca de fontes renováveis de energia.

As políticas de incentivo aos biocombustíveis adotadas nos últimos anos pelos países desenvolvidos, principalmente o etanol nos Estados Unidos e o biodiesel na União Européia (UE), levaram a uma considerável ampliação da produção e, conseqüentemente, a um forte aumento de demanda por matérias-primas como cereais, óleos comestíveis e gorduras utilizadas em seu processo de produção *(ver quadro à página ao lado)*.

A despeito do crescimento da demanda, a oferta de etanol e de açúcar tem aumentado

No entanto, o aumento nos preços dos alimentos não pode ser atribuído exclusivamente à demanda causada pela produção de biocombustíveis. O forte crescimento econômico observado nos últimos anos em países em desenvolvimento como China e Índia tem levado ao aumento de renda e à urbanização da população, provocando elevação no consumo de alimentos. Além disso, à medida que a renda melhora, ocorre um aumento na participação de alimentos mais nobres nas dietas, como carnes, leite e vegetais. Ao mesmo tempo, a necessidade de grãos e oleaginosas para atender ao crescimento da produção animal coloca mais pressão sobre os sistemas agrícolas.

O efeito desse crescimento econômico foi sentido primeiramente sobre as commodities não-agrícolas, como petróleo, ferro e outros minerais: num primeiro momento, o setor agrícola conseguiu atender à demanda gerada, até porque a produção agrícola desses países foi incentivada e também cresceu. No entanto, mais recentemente, o crescimento da produção agrícola global não tem sido capaz de acompanhar o crescimento de demanda, levando à queda nos estoques mundiais de grãos e à elevação de seus preços *(veja gráfico ao lado)*.

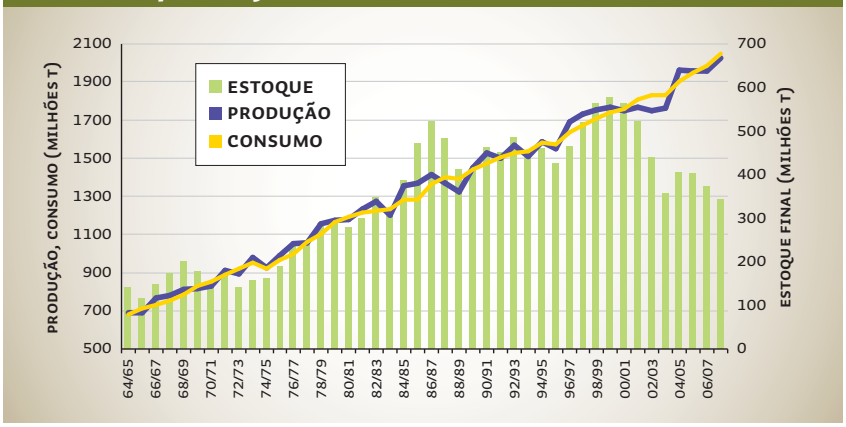
Fatores adversos

Podemos, ainda, citar outros fatores que têm dificultado o aumento da produção agrícola, contribuindo para a situação atual. Um deles é a desvalorização do dólar em relação a outras moedas. Como as commodities são cotadas nessa moeda, que está perdendo valor, seus preços acabam sendo corrigidos para cima. Outro fator é a ocorrência de condições climáticas adversas em algumas regiões produtoras de grãos, como a União Européia e a Austrália. Um terceiro entrave para o setor é o aumento de custos de produção na agricultura. As dificuldades impostas à adoção de tecnologias, como o uso de transgênicos, brecam o dinamismo do setor.

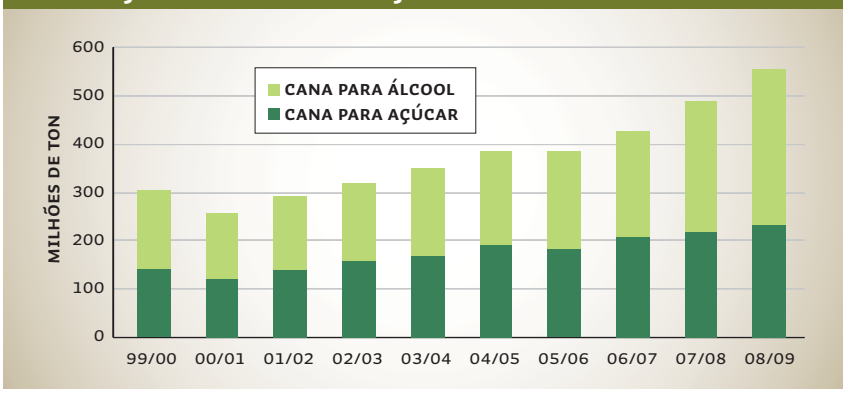
Em resposta, diversos países têm adotado políticas para tentar conter os preços internos dos alimentos. Algumas dessas políticas visam incentivar a produção interna. Outras, como a eliminação de tarifas de importação e a colocação de barreiras à exportação da sua produção agrícola, se mostram contraproducentes. Ao diminuir os preços, essas políticas acabam desestimulando os investimentos no aumento de produção, exatamente o oposto da intenção inicial.

Nesse cenário, o Brasil se destaca por ser o único país que já possuía um programa de biocombustíveis estabelecido e maduro — a utilização de etanol produzido a partir da cana-de-açúcar. Em relação às outras matérias-primas empregadas na produção de etanol, como o trigo, o milho e outros cereais, a cana-de-açúcar é mais eficiente do ponto de vista energético e ambiental: enquanto o etanol de milho reduz em aproximadamente 30% a emissão de carbono em relação à gasolina, para o etanol de cana a eficiência é de 80%. Outra vantagem é sua produtividade, pois uma área plantada com cana-de-açúcar produz 70% mais quantidade de etanol que a mesma área cultivada com milho. Conseqüentemente, o impacto ambiental é reduzido, ao

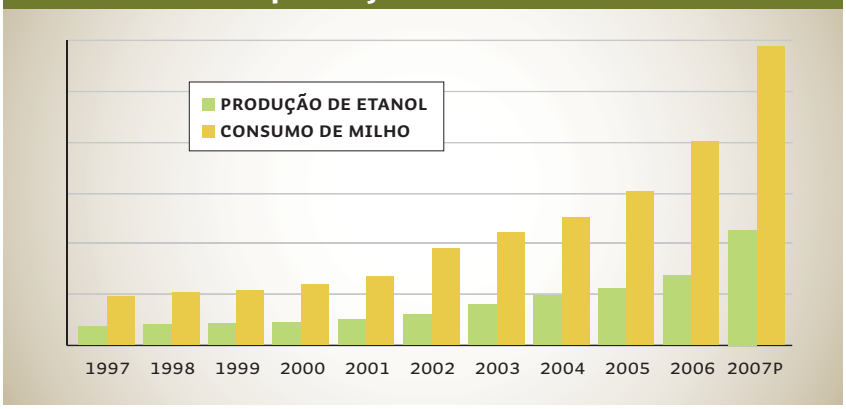
Grãos – produção e consumo mundial



Produção de cana-de-açúcar no Brasil



Etanol e milho: produção e consumo nos EUA



Etanol de milho nos EUA: impacto no preço da matéria-prima...

J. EMILIO FLORES/AFP

...encarece a tortilla, a comida típica dos mexicanos

LUIS LOPEZ/AFP

diminuir a necessidade de área destinada à agricultura.

Um outro ponto importante a ser lembrado é que a expansão da área para a produção de etanol no Brasil tem se dado principalmente em regiões de cerrado localizadas no centro-sul do país, com destaque para os estados de São Paulo, Goiás, Paraná, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais. E o que é importante: praticamente não ocorreu substituição de culturas. É o que mostra o exemplo de São Paulo, onde a área cultivada com cana cresceu 965 mil hectares no período de 2001 a 2006. Nada menos de 75% desse crescimento se deu em cima de áreas ocupadas com pastagens, naturais ou cultivadas. Ou seja: em apenas um quarto desse quase 1 milhão de hectares a cana substituiu antigas culturas, como milho e soja.

Ao contrário dos países europeus ou dos Estados Unidos, o Brasil possui uma grande disponibilidade de área agricultável, o que permitiria a expansão da produção, mesmo que não fossem consideradas áreas ambientalmente desfavoráveis, como a floresta amazônica. Atualmente, a área destinada exclusivamente à produção de etanol no Brasil é de aproximadamente 4,3 milhões de hectares, quantidade relativamente pequena (pouco mais de 7%) se levarmos em consideração a área agrícola total de 60 milhões de hectares ou a área de pastagens de 200 milhões de hectares.

Preços sob controle

Outro fator a ser considerado é que, a despeito do forte crescimento da demanda por etanol, puxada principalmente pelo consumo derivado do aumento da frota de carros bicombustíveis, tanto a oferta de etanol quanto a de açúcar *(ver quadro à página anterior)* têm aumentado, graças aos enormes investimentos no setor sucroalcooleiro brasileiro. Com isso, os preços desses produtos têm se mantido bastante controlados, ao mesmo tempo que os estoques mundiais de açúcar aumentaram nos últimos anos, passando de 60 milhões de toneladas, em 2005, para 74 milhões, em 2007. Esses dados comprovam o equilíbrio na oferta e demanda, diferenciando o programa de biocombustíveis brasileiro dos adotados em outros países, à base de grãos.

De qualquer maneira, a situação atual causa uma apreensão justificada e implica a necessidade da adoção de soluções de curto prazo para amenizar as dificuldades enfrentadas pelas populações mais carentes. Porém, é preciso deixar claro que, historicamente, o aumento da produção agrícola mundial tem sido capaz de atender ao crescimento do consumo. E que, apesar das dificuldades conjunturais citadas, o momento atual de desequilíbrio pode sim ser equacionado pelo aumento de produção. Diante desse quadro, não é exagerado afirmar que o Brasil se encontra numa situação privilegiada. A disponibilidade de área agricultável e de tecnologia e a capacidade empreendedora de seu agronegócio fazem dele o país com o maior potencial para contribuir para o aumento da oferta mundial de produtos agrícolas. ▮

** José Carlos Hausknecht é diretor da MB Agro Consultoria, de São Paulo*

age.

Na hora de migrar para IFRS, escolha o caminho mais curto e mais seguro: PwC.*

A implantação das IFRS pode gerar impactos significativos nos resultados de sua empresa, refletindo na valorização das ações. Por isso, ninguém melhor do que profissionais com profundo conhecimento das normas internacionais e experiência comprovada em processos de conversão de demonstrações financeiras para assessorá-lo. Antes de dar esse passo importante, conte com o know-how de uma das firmas mais admiradas do mundo. Conte com a experiência da PricewaterhouseCoopers.

International Financial Reporting Standarts (normas contábeis internacionais).

pwc.com/br

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS

© 2008 PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers refere-se ao conjunto global de firmas PricewaterhouseCoopers, cada uma delas constituindo uma pessoa jurídica separada e independente. *connectedthinking é marca registrada de PricewaterhouseCoopers.

A globalização começa na cabeça

A definição de um executivo inserido na economia internacional está muito mais ligada a seu modelo mental que ao fato de trabalhar em outro país

MÁRCIA ROCHA

Um dos maiores desafios das empresas de países emergentes que estão se internacionalizando é encontrar profissionais qualificados para atuar globalmente, carência que se revela principalmente nos níveis de liderança. Essa é uma das conclusões do 2008 BCG 100 New Global Challengers – How Top Companies from Rapidly Developing Economies are Changing the World, segunda edição de um estudo conduzido pelo Boston Consulting Group, consultoria especializada em estratégia e gestão global que atua em 38 países. Publicada no final do ano passado, a versão 2008 da pesquisa foi feita com 100 empresas dos Brics (Brasil, Rússia, Índia e China) e de outros dez países que estão ganhando importância na economia mundial. "A globalização colocou a gestão das empresas nacionais em xeque. Elas não têm executivos globalizados no 'estoque' e estão trabalhando para corrigir essa lacuna", diz Fernando Machado, diretor do Boston Consulting Group.

Nesse sentido, a expatriação é apenas uma das ferramentas utilizadas pelas organizações brasileiras para que seu time adquira a capacidade de atuar globalmente. Mas não é a única. Até porque nem todos os expatriados são profissionais globalizados e vice-versa. Os alunos do OneMBA, curso de MBA internacional da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo, costumam franzir a testa quando ouvem o professor Renato Guimarães Ferreira falar no assunto. "Muita gente acredita que o fato de trabalhar em outro país garante a um profissional uma mentalidade globalizada", diz ele. É claro que uma expatriação ajuda muito na aquisição de uma mentalidade globalizada, mas há casos em que ela não representa uma contribuição tão eficiente na formação dessa competência.

ARQUIVO PESSOAL

Gabriela, do Citbank (ao centro): temporada de seis meses nos EUA

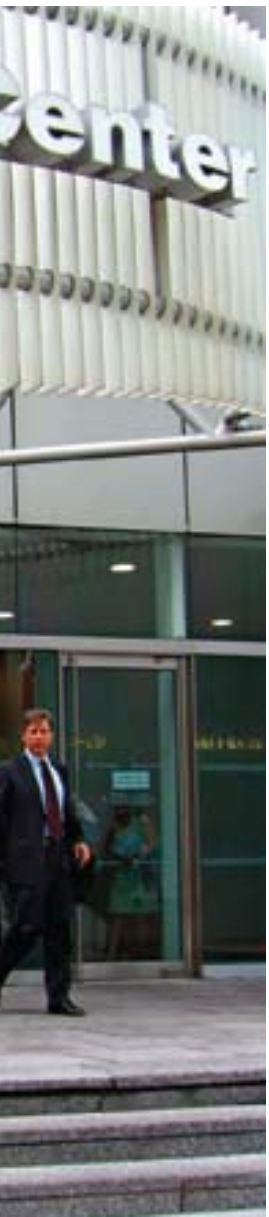
Isso pode acontecer, por exemplo, quando um executivo é destacado para comandar a fábrica mais importante da região em uma pequena cidade de qualquer país do mundo. É muito provável que o universo desse profissional fique restrito àquela cidade e àquela empresa. Outra situação em que a expatriação costuma contribuir pouco para a formação da mentalidade internacionalizada é aquela em que o executivo tem a missão de resolver determinado problema da companhia em uma unidade estrangeira. "Sua carga de trabalho e o esforço que ele e sua família fazem para se adaptar à nova realidade podem ser tão grandes que ele mergulha nisso e acaba se isolando de todo o resto", diz o professor e headhunter Luiz Carlos Cabrera, diretor da consultoria Panelli Motta Cabrera, em São Paulo, que divide com Guimarães as aulas do OneMBA.

Global sem sair de casa

Para eles, nem sempre é preciso cruzar as fronteiras para adquirir uma mentalidade global. Com freqüência, profissionais que atuam em seu país de origem o fazem dentro de uma dinâmica altamente multicultural, têm uma visão dos negócios baseada em uma perspectiva global e seguem uma rotina em que o contato com colegas, clientes, fornecedores e competidores de diversas partes do mundo é constante. "A definição de um profissional globalizado está ligada a seu modelo mental e não ao local em que ele trabalha", diz Guimarães. "Alguém que não consegue implantar em uma fábrica da Bahia o mesmo projeto que foi adotado no Paraná pode ter problemas ao tentar algo semelhante entre dois países diferentes", diz Leni Hidalgo, gerente-geral de desenvolvimento da Votorantim Industrial, e co-autora do livro *Expatriação de Executivos*, da editora Thomson.

O que isso quer dizer? Que antes de pensar em uma carreira internacional, um executivo tem de aprender a lidar com a diversidade em casa. E aqui não se trata da diversidade relacionada às minorias, mas a que tem a ver com a multiplicidade de modelos de pensamento. É por causa disso que a exposição à diversidade de pontos de vista, nas mais variadas situações, é um dos pilares que norteia o treinamento da liderança do Grupo Votorantim, que tem 60 mil funcionários e opera em 13 países. "Em nossa universidade corporativa, por exemplo, as turmas são compostas por gestores de várias empresas do grupo", diz Leni. "Há cerca de dois anos, começamos a adotar uma política parecida com os trainees."

Participar de projetos e participar de cursos fora também é uma realidade para os mais de 20 mil funcionários da Embraer que trabalham no Brasil, empresa que tem negócios em oito países do mundo. Os profissionais da matriz, em São José dos Campos, no interior de São Paulo, já se habituaram a conviver com pessoas de outros países – muitas parcerias internacionais da fabricante de



Muito além da geografia

Nem sempre trabalhar no exterior dota um executivo de uma mentalidade internacional. As características pessoais do executivo, que o levam a buscar informações além da tarefa para a qual foi designado, podem fazer toda a diferença durante uma expatriação. Veja as principais diferenças entre um profissional expatriado e aquele que tem uma mentalidade globalizada.

EXPATRIADO	GLOBALIZADO
Foco no país em que está trabalhando e em gerenciar as relações entre esse país e a matriz da empresa	Entende o ambiente de negócios a partir de uma perspectiva global
Torna-se um expert na cultura do país em que está trabalhando	Tem interesse por várias culturas, perspectivas, pontos de vista, tecnologias e maneiras de negociar
Interage com colegas estrangeiros seguindo uma estrutura hierárquica em que há uma relação cultural de dominância e subordinação	Interage com colegas estrangeiros de igual para igual
Tem contato com estrangeiros principalmente quando está atuando internacionalmente	Tem contato com estrangeiros no dia-a-dia, mesmo quando está trabalhando em seu país de origem
Encara uma experiência internacional como uma missão com data marcada para terminar	Encara uma experiência internacional como um processo que faz parte de seu desenvolvimento profissional

Fonte: Adler e Bartholomew

aviões exigem a formação de equipes com profissionais de várias nacionalidades. É comum encontrar estrangeiros almoçando no refeitório ou circulando entre os galpões da empresa. "Também costumamos trazer clientes internacionais para falar a nossos funcionários", diz Eunice Rios, diretora de RH da Embraer. "Esse tipo de iniciativa é muito importante, porque o foco no cliente é uma de nossas competências."

Diplomacia empresarial

A Petrobras deu a largada em seu processo de internacionalização em 1972, com a criação da Braspetro, antiga subsidiária da empresa para atividades no exterior. Em 2000 foi estruturada a Área de Negócios Internacionais, totalmente focada na atuação da empresa nos 27 países do mundo com os quais mantém negócios. "Treinamentos e cursos no exterior são muito freqüentes por aqui", diz José Carlos Moreira, gerente de Recursos Humanos da Área Internacional da Petrobras. No ano passado, a engenheira química carioca Regina Maria Cunha Sant'Anna Teixeira, de 53 anos, passou uma semana entre Xangai e Pequim, na China, fazendo o programa Inside China, uma parceria da Iese, Escola de Negócios da Universidade de Navarra, na Espanha, e da China Europe Internacional Business School (CEIBS). O programa que custou € 5.500 (fora as despesas com passagens aéreas) foi totalmente custeado pela Petrobras.

Em seu dia-a-dia, Regina, que é consultora de negócios de downstream, a área de abastecimento da Petrobras, lida com profissionais de outros países (por telefone, email ou até mesmo pessoalmente, em viagens), já que atua com prospecção, estruturação e planejamento e novos negócios. "O programa foi muito útil para dar uma idéia geral de como negociar com os chineses", diz Regina, fluente em inglês, francês e espanhol. "Aprendi, por exemplo, que, na China, assinar um contrato quer dizer que você está autorizado a negociar – e não que as negociações terminaram." Para os candidatos à expatriação e funcionários que, como Regina, têm contato com outros países em sua área de atuação, a Petrobras desenvolveu, entre outros, um programa chamado Diplomacia Empresarial e Flexibilidade Intercultural.

Capacidade maior de aprendizado é fundamental para se globalizar

Atualmente, a estatal mantém 300 funcionários brasileiros, dos níveis técnico e gerencial, trabalhando no exterior. O engenheiro civil paulista Homero Ventura, de 50 anos, viveu nos Estados Unidos de 1999 a 2003. Muito antes disso, o contato com outros países sempre foi uma constante em sua carreira. Ventura ingressou na Petrobras, há 27 anos, a serviço da Braspetro. Isso, segundo ele, funcionou como um aquecimento que ajudou muito a diminuir o impacto da expatriação. "Naquela época, os programas para expatriados não eram tão estruturados como hoje", diz Ventura. "Não foi brincadeira. Mas tenho certeza de que teria sido bem mais complicado se não tivesse passado por essa experiência no Brasil." Ele conta que a parte mais difícil foi deixar para trás uma carreira de engenheiro para entrar na área financeira. Atualmente, além das atribuições na área, ele é gerente-geral de desenvolvimento de ativos para Américas, África e Eurásia, a partir do Rio de Janeiro.

Treinamento, treinamento, muito treinamento. Essa é uma das receitas mais importantes das companhias brasileiras globalizadas para preparar seus funcionários para a experiência internacional. O Grupo Gerdau, que iniciou seu processo de internacionalização em 1980, e hoje possui 37 mil colaboradores e operações em 14 países, não foge à regra. O foco é torná-los capazes de aprender a lidar com outras culturas. "Além disso, temos outros programas de capacitação e desenvolvimento para os líderes que vão gerir os negócios

STÉFERSON FARIA/AGÊNCIA PETROBRAS

Ventura, da Petrobras: contato constante com exterior em 27 anos de carreira

da empresa no exterior", diz Francisco Depperman Fortes, diretor de RH do Grupo Gerdau.

Numa multinacional como o Citibank, a inserção global, por definição, fica facilitada e ocorre no dia-a-dia. A filial do banco no país mantém atualmente 75 executivos brasileiros no exterior. No ano passado, a relações públicas paulista Gabriela Vassoller, de 28 anos, esteve durante seis meses em Nova York, envolvida em um projeto de criação de soluções globais. "Converso muito com pessoas da minha área que trabalham nos Estados Unidos, no Japão, na Inglaterra ou na Alemanha, por exemplo, para tratar de questões relacionadas aos serviços que prestamos", diz Gabriela, há nove anos no banco. Ela também costuma receber grupos de funcionários estrangeiros que vêm ao país conhecer o sistema local de trabalho.

Aprendizado rápido

Para atuar globalmente, além de conhecer profundamente sua área de atuação e o mercado, Leni Hidalgo, da Votorantim Industrial, considera fundamentais três competências: orientação externa, ação integradora e habilidade de construir relacionamentos. Segundo ela, a primeira tem a ver com o uso sistemático de conhecimentos e experiências em processos de melhoria e renovação. A segunda é a capacidade de participar e promover o trabalho em equipe, respeitando e aproveitando a diversidade para enriquecer o diálogo e o processo de tomada de decisão. Por fim, o executivo deve ser capaz de estabelecer relacionamentos profissionais com vínculos duradouros que propiciem alianças e parcerias de ganhos mútuos.

A lista de atributos não para por aí. Um profissional globalizado deve ter também um alto grau do que Rodrigo Araújo, sócio-diretor da KornFerry International, uma das maiores empresas de headhunting do país, chama de learning agility (aprendizado rápido, em português). "Isso está relacionado a uma capacidade maior de aprender e de executar tarefas em novos contextos do que outras pessoas", diz Araújo. A habilidade de enxergar os processos e de conseguir visualizar as coisas como um todo também é importante. Assim, como criatividade, flexibilidade e o domínio do inglês e de pelo menos mais um idioma estrangeiro. "Não estou falando do inglês ou do espanhol que se usa para fazer turismo", diz o professor Tharcisio Souza Santos, diretor do MBA da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). "É preciso ter fluência para ser capaz de negociar em outra língua."

Para algumas pessoas pode ser mais fácil consolidar uma mentalidade globalizada, até porque já têm uma biografia que as ajudou a forjá-la. "Seja por que têm pais de outra nacionalidade, estudaram em outros países ou colocaram a mochila nas costas para viajar pelo mundo quando eram jovens, por exemplo", diz Cabrera. Segundo ele, as novas gerações, principalmente os que nasceram a partir da década de 1980, também têm mais facilidade com esse assunto. "É uma geração que participou muito mais de intercâmbios internacionais, cresceu com a internet e em um mundo em que a globalização já é uma realidade", diz Cabrera. ▮

A âncora Brasil

Os lucros em países emergentes turbinam os resultados das multinacionais, afetadas pela crise dos Estados Unidos

ADRIANA WILNER

Lucros em série: a Avon cresce mais na América Latina que na Ásia

Os mercados emergentes, culpados no passado por prejudicar os resultados das empresas multinacionais, inverteram o jogo. Hoje, lucros polpudos em países como o Brasil contrabalançam prejuízos nos Estados Unidos em outras praças do Hemisfério Norte. Empresas como Ford, General Motors, Fiat, Philips, Avon, Basf, Dupont, Whirlpool e Santander têm anunciado que os resultados em regiões como América Latina e Ásia vêm ajudando a melhorar seus números globais. No caso brasileiro, a bonança se traduz na explosão das remessas às matrizes de lucros e dividendos, que somaram US$ 3,7 bilhões, em abril deste ano, contra US$ 1,2 bilhão no mesmo mês do ano passado. No acumulado de 2008, o valor é ainda mais expressivo: US$ 12,4 bilhões, mantendo a trajetória de alta iniciada em 2005.

Até abril, as multinacionais remeteram US$ 12,4 bilhões em lucros para o exterior

Não por acaso, o Brasil aparece com destaque, pois apresenta economia em crescimento e uma moeda valorizada. "É a atividade aquecida que tem gerado esse efeito. O lucro das multinacionais está subindo na velocidade do crescimento das remessas", diz o economista Cristiano Souza, do departamento econômico do Banco ABN Amro Real. "É uma boa sinalização para que as empresas invistam mais no Brasil." O fenômeno não se restringe ao país. Segundo dados compilados pelo diretor de pesquisa e estudos econômicos do Bradesco, Octavio de Barros, os mercados emergentes, de forma geral, contribuíram em 2007 com 70,2% do crescimento do PIB global. Há dez anos, a participação dos emergentes, em meio a sucessivas crises, era de apenas 35,5%.

O contraste fica mais evidente no setor automotivo. O mercado brasileiro vem batendo recordes mês a mês. No primeiro trimestre deste ano, foram vendidos 648 mil veículos novos no país, um volume 31,4% maior que o registrado em igual período de 2007, de acordo com dados da Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). A previsão é fechar o ano com 3 milhões de unidades comercializadas (contra 2,45 milhões em 2007). Resultado: de acordo com o jornal *Valor Econômico*, o volume das remessas de lucros e dividendos das filiais brasileiras do setor automobilístico atingiu, entre janeiro e abril, US$ 1,8 bilhão, 238% acima do registrado na mesma época em 2007 e mais do que em todo o ano de 2006.

Aparentemente, os tempos de vacas magras do setor, como 2005, quando as remessas somaram cerca de US$ 500 milhões, ficaram para trás. Com isso, os bons resultados da operação brasileira passaram a servir de âncora para empresas como a General Motors, que passa por uma severa crise nos Estados Unidos. A GM, que disputa com a Toyota o título de maior montadora do mundo, amargou um prejuízo de US$ 3,25 bilhões no primeiro trimestre, mas a região da América Latina, Oriente Médio e África, liderada pelo Brasil (com participação de 40%), obteve um lucro de US$ 517 milhões – o dobro do obtido no mesmo período do ano passado.

Foi, de longe, o melhor resultado da empresa. Na badalada região asiática, o lucro foi de US$ 286 milhões. Na Europa, de US$ 75 milhões. Frederick "Fritz" Henderson, presidente mundial de operações da GM, não escondia sua satisfação ao participar, em maio passado, das comemorações da marca de 1 milhão de carros produzidos na unidade de Gravataí, no Rio Grande do Sul. "Neste momento, é a GM brasileira que está pagando divi-

VALÉRIA GONÇALVEZ/AE

Onda positiva

Conheça os principais fatores que determinaram o aumento das remessas

- As empresas multinacionais vêm aumentando os investimentos no Brasil, gerando mais lucros
- Melhora dos próprios resultados das empresas no Brasil, devido ao crescimento da economia
- As filiais brasileiras de multinacionais aproveitam-se do real forte, que rende mais dólares após a conversão e, assim, ganham pontos com suas matrizes na disputa por novos investimentos
- Necessidade de utilizar os lucros no Brasil para cobrir prejuízos em países como os Estados Unidos

dendos", escandiu Henderson em português, língua que aprendeu a dominar em sua passagem como presidente da subsidiária no Brasil.

Situação semelhante é vivida pela Ford, que anunciou recentemente investimentos de US$ 350 milhões na fábrica de Taubaté, no interior de São Paulo, para dobrar a produção e lançar uma nova família de motores. Enquanto a matriz amargou um prejuízo de US$ 45 milhões no primeiro trimestre, as operações da Ford América do Sul angariaram lucro de US$ 257 milhões, contra US$ 113 milhões um ano atrás. "Os resultados da América do Sul vêm contribuindo para a recuperação dos resultados da companhia", diz Rogelio Golfarb, diretor de assuntos corporativos da Ford para a América do Sul. "A economia brasileira vem mostrando sinais de amadurecimento e, conseqüentemente, a indústria automobilística acompanha esse bom momento."

Velocidade

Para Barros, do Bradesco, é importante notar que o lucro das montadoras estrangeiras, setor em que as remessas são mais intensas, vem crescendo numa proporção bem superior ao das vendas ou da produção. Segundo ele, a indústria automobilística mudou o mix de produtos e tem conseguido melhorar as suas margens. A Ford é um bom exemplo. A montadora obteve receita de US$ 1,8 bilhão no primeiro trimestre, ante US$ 1,3 bilhão um ano atrás. A produção cresceu 29,9%. Nesse meio tempo, o lucro mais que dobrou. "A melhoria refletiu preços líquidos, volume e mix mais elevados, parcialmente afetados por aumento de custos", afirma Goldfarb. Se em resultados a posição é de protagonista, em vendas a filial brasileira também vem galgando posições no mapa mundial da empresa de Detroit. O Brasil, em 2007, foi o terceiro maior mercado em vendas para a Ford (com 256 mil unidades), perdendo apenas para Estados Unidos e Inglaterra. No ano anterior, havia ocupado a sexta posição.

Entre as subsidiárias dos fabricantes europeus, o enredo se repete. Volkswagen e Fiat, que sofrem menos com a crise americana, também vêm anunciando bons resultados no Brasil. O lucro da Volkswagen aumentou 26% no primeiro trimestre, puxado pela demanda de países emergentes, particularmente Brasil e China. A Fiat obteve resultado 13% superior ao do ano passado, principalmente por conta do bom ritmo das vendas no Brasil. As vendas cresceram 35% no país, um percentual bem superior ao crescimento mundial da receita de 9,9%.

No setor de bens de consumo, o Brasil também vem se destacando nos resultados globais. A fabricante de cosméticos norte-americana Avon anunciou aumento dos lucros de 23%

no primeiro trimestre, graças às vendas internacionais. O faturamento na América Latina cresceu 32%, para US$ 864,3 milhões, enquanto na América do Norte houve queda de 6%, para US$ 593,6 milhões. Nem as vendas da China aumentaram mais do que as da América Latina: o percentual foi de 29%. Com a expansão acelerada principalmente no Brasil, o segundo maior mercado consumidor para a empresa (atrás da matriz), as vendas globais tiveram aumento de 14%.

Peso decisivo

A região da América Latina também foi, de longe, a que apresentou o crescimento mais acelerado nas operações da holandesa Philips no primeiro trimestre. Houve aumento de 15% das vendas na América Latina, para 412 milhões de euros – com a liderança do Brasil. O excelente desempenho, que se estendeu a outros mercados emergentes como Rússia, China e Índia, ajudou a companhia a compensar o impacto que a recessão dos Estados Unidos provocou nos resultados da América do Norte.

A empresa vem colhendo os frutos de investimentos que fez na região. Os investimentos em marketing, por exemplo, foram intensificados, com verba dobrada em 2008. A estrutura da empresa tornou-se mais ágil, com a determinação da cúpula global da Philips de dar mais autonomia ao comando regional. Os negócios na América Latina, à frente o Brasil, dobraram de tamanho nos últimos cinco anos. "Nosso excelente desempenho nesses mercados confirma os benefícios de termos uma posição geográfica dispersa", afirmou Gerard Kleisterlee, presidente mundial da Philips.

DIVULGAÇÃO/PHILIPS

Kleisterlee, da Philips: benefícios da dispersão geográfica

O efeito colateral das remessas é a deterioração das contas externas

Peso decisivo

O peso da América Latina nos resultados das multinacionais do mundo industrializado varia de empresa para empresa. Em poucas delas, no entanto, foi tão decisivo quanto na americana Whirlpool, maior fabricante mundial de eletrodomésticos de linha branca: os países da região responderam por nada menos que 75% do lucro operacional no primeiro trimestre deste ano, embora a região tenha gerado apenas 20% de sua receita líquida. A Whirlpool obteve no Brasil e países vizinhos lucro operacional de US$ 119 milhões, um avanço de 41% em relação ao ano anterior. O resultado global despencou de US$ 226 milhões para US$ 159 milhões, mais uma vez, devido ao mau desempenho nos Estados Unidos.

O extraordinário aumento das remessas de lucros e dividendos pelas empresas estrangeiras baseadas no país, verificado neste início de ano, contribuiu decisivamente para a deterioração das contas externas, já comprometidas pelo desempenho da balança comercial. Em princípio, porém, esse fenômeno não é motivo para alarme. Primeiro, porque há fortes indícios de que a economia americana comece a recuperar-se a partir do segundo semestre do ano. Segundo, porque há contrapartida do incremento dos investimentos diretos. Prova disso é que o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) bateu um recorde histórico, com a entrada de US$ 3,8 bilhões em abril, totalizando a soma também recorde de US$ 12,6 bilhões. "É evidente que o reinvestimento é tão importante quanto o montante enviado para fora, pois o Brasil está numa fase interessante para a expansão dos negócios", diz Octavio de Barros, diretor de pesquisa e estudos econômicos do Bradesco.

Ele enfatiza que, muitas vezes, as remessas de lucros e dividendos são erroneamente vistas como ruins. "Por trás dessa idéia, no entanto, não se vê que esse movimento de aumento de remessas reforça a inserção do Brasil como importante player da economia mundial, ampliando suas perspectivas de crescimento sustentável", diz Barros. Em bom português: dinheiro atrai dinheiro. Ao verificar que investir no mercado brasileiro é um bom negócio, as matrizes das multinacionais acabam escolhendo o país como destino de seus recursos, instalando novas fábricas e ampliando suas operações. ∎

Mônica vira embaixadora

A PERSONAGEM MÔNICA, do criador e desenhista Mauricio de Sousa, ganhou responsabilidade de gente grande. Desde o dia 3 de junho a dentuça é oficialmente embaixadora do turismo brasileiro. Ela assumiu o cargo oficialmente numa cerimônia organizada pelo Ministério do Turismo numa escola em Planaltina, no Distrito Federal.

A ministra Marta Suplicy, que estava se despedindo da pasta, aproveitou a platéia formada basicamente por crianças para entrar na brincadeira. "É muita responsabilidade, porque você vai levar o nome de nosso país para fora", disse a ministra, dirigindo-se a uma atriz fantasiada de Mônica. "Só não pode falar bobagem, Mônica."

A personagem, criada em 1963, será utilizada em revistinhas com toda sua turma em diferentes regiões do país, para divulgar destinos de visitação. O criador Mauricio de Sousa garantiu que a escolha da Mônica para o cargo é uma "honra". A menina dentuça e que não desgruda do seu coelhinho – características que Mauricio emprestou de sua filha Mônica para criar a personagem – vai acumular a nova função com o cargo de embaixadora da Unicef. *(Arnaldo Comin)*

Fischer avança na Argentina

A HOLDING BRASILEIRA Total, dona da agência de publicidade Fischer América, volta a apostar na recuperação da economia argentina. A companhia, que havia feito sua primeira incursão no vizinho no fim de 2001, no dia em que o presidente Fernando De la Rúa anunciava sua renúncia, fechou a aquisição da Smash, maior empresa promocional da Argentina que ainda não estava sob controle de capital estrangeiro. A partir da compra, o publicitário Eduardo Fischer lançou no país a Fábrica de Comunicação Total, cujo modelo estratégico prevê a atuação em todos os segmentos ligados a serviços de marketing. A idéia é replicar o modelo que já existe no Brasil, onde o grupo controla cinco agências especializadas. *(AC)*

GUSTAVO LORENÇÃO/FOLHA IMAGEM/VALOR

Fischer: modelo brasileiro avança na Argentina

Vendedor de idéias

O ENGENHEIRO, professor e consultor Nicola Minervini chegou ao Brasil, há 40 anos, para fazer a vida. Ficou até 1977, quando foi contratado por uma empresa com sede na Itália para cuidar das exportações para a América Latina. Fixou-se novamente no Brasil, em 1985, já como consultor. Seis anos depois, voltou em definitivo para a sua Pedrengo natal (cidadezinha próxima a Bergamo), mas jamais cortou os laços com a região. Nos últimos anos, Minervini tem trabalhado em projetos bancados pela União Européia para a inserção de pequenas empresas latino-americanas no comércio global – especialmente no México e no Brasil.

Minervini é velho conhecido dos estudantes de comércio exterior no Brasil e na Itália: sua obra *O Exportador* é um best-seller do gênero, atualmente na quinta edição pela editora Pearson Brasil. O italiano ainda encontra tempo para dar aulas em cursos de pós-graduação em administração e comércio exterior. Durante sua última passagem pelo Brasil, em abril, concedeu a seguinte entrevista à PIB:

Minervini: autor de best-seller sobre exportação

DIVULGAÇÃO

PIB | Quais são os principais desafios de quem resolve exportar?
NICOLA MINERVINI | O primeiro passo é fazer uma avaliação profunda da capacidade exportadora da empresa. É preciso entender e se adaptar às exigências do mercado internacional, e não apenas observar a conjuntura do momento. Às vezes o executivo lê no jornal que a salvação para uma determinada crise é o mercado externo. O problema é que a crise vai acabar e ele não vai ter conseguido exportar. E se tiver conseguido, a exportação vai terminar junto com a crise, pois a mentalidade imediatista diz que compensa vender mais aqui na esquina do que vender lá fora.

PIB | Como deve ser tomada a decisão de ingressar no mercado externo?
MINERVINI | Mesmo nas grandes empresas, é muito difícil convencer as pessoas da importância de exportar. Uma vez me contrataram para ser o diretor de comércio exterior de uma empresa brasileira. Da primeira licitação internacional que participamos, ficamos em quinto lugar. Fui ao diretor-técnico e sugeri que fizesse aprimoramentos no produto. Ele falou para eu não me meter na área dele. Das outras áreas, como compras e marketing, ouvi a mesma coisa. Fui ao dono e disse que havia sido um erro a minha contratação, pois não havia cultura de exportação na empresa.

PIB | Qual foi a solução do caso?
MINERVINI | Acabamos formando um grupo de trabalho, com a realização de reuniões quinzenais, para preparar a empresa para o mercado externo. Todas as suas práticas entraram em discussão. Aí a coisa começou a funcionar. Toda a empresa se envolveu no processo de exportação.

PIB | O câmbio hoje no Brasil tem atrapalhado planos de exportação. O que o senhor acha disso?
MINERVINI | O câmbio é apenas a ponta do iceberg. Os brasileiros reclamam do real valorizado. Quando falo com italianos, eles dizem que não conseguem exportar por causa do euro, da falta de apoio do governo ou porque é ano eleitoral. Mas além dessa avaliação macroeconômica, é preciso olhar para dentro da empresa e descobrir se o produto está pronto para o mercado internacional. Tem qualidade, design adequado etc.? Se a empresa se mudasse hoje para a Suíça e sumissem todas as barreiras, a empresa seria bem-sucedida? Em geral, a resposta é não.
(João Paulo Nucci)

Blindagem cultural

A PETROBRAS EDITOU uma cartilha com dicas para seus funcionários não cometerem gafes em contatos com cidadãos de outros países. Saiba como evitar embaraços em algumas situações comuns.

CARTÃO DE VISITA | A mão esquerda, para os árabes, é considerada impura. Portanto, entregar o cartão ou cumprimentar alguém com a canhota é uma atitude ofensiva. Quando estiver no Japão, entregue o cartão com as duas mãos. Seu interlocutor interpretará o gesto como sinal de consideração.

NEGOCIAÇÃO | Na Índia, um não pode significar diversas coisas – inclusive uma negativa. A linguagem local é considerada evasiva para os padrões ocidentais. Apelar para sentimentos e crenças, em vez de fatos e números, pode ajudar.

PÉS | Se pisar (ou mesmo encostar) no pé de alguém na Índia, peça desculpas imediatamente. A sola do pé é considerada impura no país.

CORES | No Japão, evite marrom, cor associada a frustrações. Na Malásia, o amarelo-ouro é reservado para a vestimenta do rei e o branco é luto.

PRESENTE | O chinês associa o relógio à morte. Presentear alguém com um equivale a desejar que a pessoa morra.

GESTUAL | Apontar com o dedo, na Índia, é insultuoso. Prefira usar a mão estendida ou o queixo. Também nem pense em acenar com a palma da mão para a frente, assoviar ou piscar o olho – todos atos considerados inaceitáveis pelos locais.

CIRCUITO

Confira a seguir alguns dos destaques no calendário de julho a setembro de 2008 no Brasil e no mundo.

ENCONTRO ECONÔMICO BRASIL-ALEMANHA
24 a 26 de agosto, Colônia, Alemanha. É a 26ª edição do evento. Informações em *www.ahkbrasil.com*

FEIRA DE DAMASCO
15 a 22 de agosto, Damasco, Síria. Um dos maiores eventos de negócios do Oriente Médio. Informações com a Câmara de Comércio Árabe Brasileira *www.ccab.com.br*

INTERNATIONAL FOODTEC CHINA
3 a 5 de setembro, em Xangai, China. Feira reúne os principais fornecedores de suprimentos ligados à indústria de gastronomia chinesa. Informações em *www.foodtecchina.com*

7º CONGRESSO BRASILEIRO DE AGRIBUSINESS
11 a 12 de agosto, no World Trade Center, em São Paulo, Brasil. Promovido pela Associação Brasileira de Agribusiness, o congresso terá cinco painéis voltados à questão da Sustentabilidade. Estarão em pauta temas como certificação, sustentabilidade e relações internacionais e fontes renováveis de energia. Inscrições em *www.abag.com.br*

DIVULGAÇÃO

Les Roches, na Suíça: formação de primeira linha

Viver a vida em um hotel

PARAÍSO DO ÓCIO para alguns, trabalho duro para outros. A vida de quem escolhe passar a vida – e fazer carreira – dentro de um hotel é marcada por um ambiente de alta competição, horários rígidos e rotina extenuante. Tudo isso para fazer a vida dos outros – os hóspedes – mais prazerosa. "A hotelaria pode ser essencialmente operacional, muito cansativa", diz o brasileiro Fábio Carvalho, diretor de desenvolvimento do Hilton Europa, em Portugal. Qual o segredo, então, para progredir na carreira e aproveitar as inúmeras oportunidades que o mercado global tem oferecido aos bons profissionais? "Estudar muito e trabalhar com amor", diz Carvalho, um dos muitos brasileiros que já passaram pela Escola Superior de Gestão Hoteleria Les Roches, da Suíça.

Para Rogério Angeloni, outro ex-aluno da Les Roches e diretor-geral do Novotel Varmar, também em Portugal, as dificuldades do trabalho com hotelaria começam quando, ainda jovens, os interessados neste mundo de viagens percebem que o ambiente não é tão glamouroso quanto se imagina. "Os finais de semana e feriados podem ser esquecidos, os salários não são tão altos quanto espera quem começa imaginando que pode iniciar sua carreira já num cargo de gerência ou chefia", diz. *(Rebeca de Moraes)*

DIVULGAÇÃO/APEX

Teixeira: no comando da Waipa

Apex mais global

ALESSANDRO TEIXEIRA, presidente da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil), acaba de assumir a presidência da entidade que representa as agências de promoção e investimentos de 149 países, a Waipa (World Association of Investments Promotion Agencies). Com o brasileiro no comando, a expectativa da Apex é que o Brasil passe a ter mais visibilidade na atração de investimentos. *(RM)*

A Índia será aqui

O PRESIDENTE DA Brazilian Association of Software & Service Export Companies (Brasscom), Antônio Gil, anda bem animado. Ele crê que a nova política industrial do governo tem tudo para elevar o Brasil ao status de potência mundial do setor de tecnologia da informação. "O setor poderá estar completamente transformado num prazo de um ano", diz Gil. O passo principal foi reduzir os encargos trabalhistas das empresas, decisão que, segundo ele, equivale a "uma injeção na veia" do setor, que tem a Índia como exemplo de sucesso. *(NC)*

STOCKXPERT

Dom Cabral: formação para o mundo

DIVULGAÇÃO/FDC

Educação para o mundo

EMPENHADA EM FORMAR executivos, a Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, está de olho na preparação de executivos para trabalharem especificamente em empresas em processo de internacionalização. A iniciativa da escola mineira partiu de uma demanda do próprio mercado, que cada vez mais busca profissionais que estejam aptos a trabalhar em empresas com atuação global. Dentre os novos programas de formação, há um específico para a preparação de profissionais com foco nos Brics. *(RM)*

Quirós de volta ao mercado

QUANDO O EMPRESÁRIO Juan Quirós assumiu a presidência da Agência de Promoção de Exportações e Investimento (Apex-Brasil), do governo federal, em 2003, as vendas brasileiras para o exterior chegavam a U$ 60 bilhões. Ao deixar o cargo, no final do primeiro semestre do ano passado, Quirós contabilizava uma cifra 2,5 vezes maior. "Nesse período, ajudei a vender de avião a frango congelado", diz Quirós.

Passada a quarentena regulamentar exigida no serviço público, Quirós, 45 anos, vai poder colocar boa parte do aprendizado em prática. Formou uma holding, a Advento, baseada em Campinas, que reúne três empresas na área de climatização, engenharia elétrica e manutenção integrada. Com uma carteira de 700 obras executadas para clientes de setores como o alimentício, bebidas, farmacêutico, hospitalar e comércio e hotelaria por suas controladas, a Advento quer introduzir no país o modelo espanhol de atuação na área de engenharia. Com 600 funcionários, diretos e indiretos, o grupo prevê faturamento de R$ 150 milhões em 2008. *(CN)*

FABIO POZZEBOM/ABR

Quirós: no comando da holding Advento

Turismo Expresso

MORADORA HÁ SETE anos da capital britânica, a empresária brasileira Nara Vidal* dá o roteiro para quem vai passar poucas – e inesquecíveis – horas na mais cosmopolita das metrópoles do mundo.

Ponte de Westminster: programa infalível

ISTOCKPHOTO

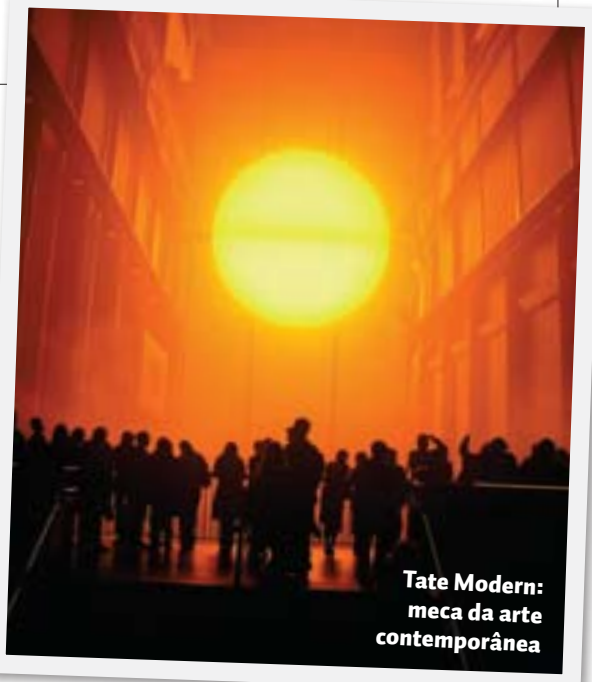
Se tiver algumas horas...

... A TAREFA É INGRATA. Mas um programa garantido é cruzar a ponte de Westminster a pé para apreciar as torres do Parlamento Inglês e o Big Ben. Espere uma hora cheia para escutar as batidas precisas do relógio mais famoso do mundo. A área carrega a imponência e o poder de um império no qual o Sol nunca se punha e que durante três séculos dominou o mundo. Só tome cuidado com os batedores de carteira que agem na região.

National Gallery: bom ponto de partida

FRANCESCO GASPARETTI

** Nara Vidal é sócia da consultoria imobiliária Brazilian Gateway*



NATHAN WILLIAMS

Tate Modern: meca da arte contemporânea

Se tiver um dia inteiro...

...FAÇA O DESJEJUM no luxuoso hotel Ritz, em Green Park. De lá, siga para a loja Fortnum & Mason, com seus chás vendidos em lindas latas. Logo em frente, fica a Royal Academy of Art. Outra boa opção para quem gosta de arte é seguir direto para a National Gallery, que abriga, entre milhares de outras obras, *O Girassol*, de Van Gogh, e *A Dançarina*, de Renoir.

O museu fica em frente à Trafalgar Square, praça que serve como amálgama dos tipos londrinos, com seus pubs de mais de 400 anos e ponto de parada dos famosos ônibus de dois andares. Para provar a comida típica inglesa, prefira o pub Rose'n Crown. Ainda dá tempo de pegar um ônibus de dois andares e seguir para o Buckhingham Palace. Também vale passear pelo Saint James Park, um dos mais belos jardins reais de Londres.

À noite, siga para o hotel Mandarin Oriental, em Knightsbridge. O chef de cozinha do local é considerado um dos melhores da Europa. O cardápio muda de acordo com a estação do ano para garantir produtos sempre frescos aos clientes. Bem, se sobrar dinheiro e disposição, uma boa maneira de encerrar a noitada é curtir um dos vários musicais em cartaz na área.

Se tiver o fim de semana inteiro...

...OPTE POR SE HOSPEDAR FORA do circuito turístico, em áreas como Clapham, Battersea e Shepherds Bush. Os hotéis custam metade do preço das áreas mais badaladas e estão servidos por excelentes redes de transporte público – em 15 minutos, chega-se à Trafalgar Square ou Victoria Station de trem.

Com mais um dia livre na cidade, vale a pena pegar fila para dar uma voltinha na London Eye, a roda-gigante inaugurada em 2000. Se estiver nublado, desista e siga para as áreas do Southbank e Southwark, nos arredores do Rio Tâmisa.

Ali estão o teatro The Globe, onde Shakespeare e sua companhia encenaram peças como *Romeu e Julieta*, a Southwark Cathedral, do século XI, e a Tate Modern, galeria que abriga as instalações mais polêmicas da arte moderna. Atravessando a Ponte do Milênio, visite a famosa catedral de Saint Paul, onde foram realizados casamentos célebres, como o dos príncipes Charles e Diana.

DÉBORA UEMURA

St. James Park: vale o passeio

Minha primeira volta ao mundo

Aos 15 anos, o empresário Pierre Schürmann embarcou com os pais Vilfredo e Heloísa no veleiro Aysso para circunavegar o planeta - uma viagem que ajudou a moldar sua personalidade e que o preparou para o mundo dos negócios

A VIAGEM QUE mais marcou a minha vida foi a primeira volta ao mundo que realizei a bordo do veleiro Aysso de meus pais, Vilfredo e Heloísa, entre 1984 e 1989. Foi uma experiência inesquecível que comecei a viver quando tinha 15 anos e que me ensinou a ter responsabilidade. Além disso, a viagem representou uma fonte de conhecimentos e aprendizagem interminável. A experiência que acumulei após visitar dezenas de cidades é indescritível e compõe o que sou hoje.

Nessas andanças pelo mundo, aprendi que uma das coisas mais importantes nesta vida é se colocar no lugar do outro. Embora existam coisas universalmente básicas como ética, compaixão e espiritualidade, o que pode parecer certo para um polinésio é uma ofensa para um muçulmano, e assim por diante.

Tenho certeza de que as viagens influenciaram, e muito, minha vida profissional, devido à exposição às mais variadas culturas. Em cada país, uma maneira de ser diferente – e em todas as cidades, um novo ritual.

Viajar sozinho é um ótimo exercício de reflexão e autoconhecimento. Já em alguns momentos, ter a companhia de Maria Fernanda, minha esposa, da família e de amigos faz toda a diferença. Um companheiro inseparável em todas as minhas viagens é sem dúvida um bom livro (e meu iPod, claro). O que sempre trago de minhas viagens são muuuitas fotos.

Hoje faço pequenas viagens a passeio. Para mim, o ideal é sair a cada três meses, mas nem sempre consigo por causa de minha atribulada agenda profissional. A última vez fui ao Caribe por uma semana. Minha última viagem a negócios foi a Nova York. Nessas idas e vindas, aquela primeira viagem de volta ao mundo me vem à cabeça como uma lembrança inesquecível. Como estou sempre voltado para o futuro, já tenho meu próximo roteiro agendado. Será algum lugar da Ásia, um continente riquíssimo cultural e historicamente e que, nos dias de hoje, volta a se tornar o centro das atenções no mundo. ▮

**Pierre Schürmann é presidente da Experience Media*

PAULO LIEBERT/AE

A Apex-Brasil leva o meu produto para o mundo.

Com a Apex-Brasil, eu ganhei mais que um parceiro: ganhei o mundo. Graças a um trabalho de inteligência comercial, foi identificado que o mercado internacional de jóias exigia outros diferenciais além de preço e qualidade. A Apex-Brasil trabalha a imagem da jóia brasileira no exterior com foco no design e, desde 2003, eu exporto meus produtos, que têm grande aceitação nos Estados Unidos e em países árabes. De lá para cá, participei de eventos, feiras internacionais e rodadas de negócios que me colocaram frente a frente com o comprador estrangeiro. Uma parceria como essa vale ouro. **Apex-Brasil. Parceira do exportador.**

Maria Tereza Géo Rodrigues - Talento Jóias
Projeto Exportador Apex-Brasil/IBGM

ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

www.apexbrasil.com.br

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL

www.vale.com

VALE

É POSSÍVEL TRANSFORMAR MINÉRIO EM VIDA?

SIM, É POSSÍVEL.

A Vale é uma mineradora, presente em mais de 30 países, apaixonada pelo que faz e sabe perfeitamente da importância do minério no nosso dia-a-dia, desde os primeiros instantes de nossa vida. A Vale busca sempre a melhor forma de fazer as coisas na pesquisa e transformação do minério, com profundo respeito às pessoas, ao meio ambiente e à vida, pois só com esse equilíbrio vamos ajudar o mundo a imaginar e alcançar um futuro melhor.