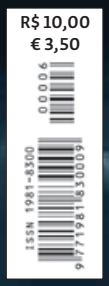
PiB

PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

Ano II
Número 6
Dez 2008/
Jan 2009



O MUNDO QUER PICANHA
A Ásia é invadida por **churrascarias** que imitam os rodízios **brasileiros**

EXECUTIVOS SOB AMEAÇA
Em época de **riscos**, empresas exigem **novo perfil** e oferecem seguro contra **erros no trabalho**

O PODER DO BRANDING
Para conquistar **mercados globais**, as empresas usam a força do **design** e das **idéias**

O BRASIL DEPOIS DO DESASTRE

O que as empresas estão fazendo para sobreviver num mundo traumatizado pela crise e ameaçado pela recessão

GLOBE-TROTTER
Buenos Aires: roteiro do melhor para quem tem pouco tempo

DM9 É DDB

*Válido para moedas conversíveis.

Câmbio On-line Itaú.
É rápido, simples e seguro.
Benefícios que sua empresa comprova num clique.
Agora você pode cotar e fechar contratos de câmbio no seu computador com a tecnologia e a segurança do Itaú Bankline Empresa. Uma operação ágil e fácil que pode ser realizada de qualquer* lugar do mundo para qualquer lugar do mundo, sem a necessidade de papéis e nenhuma burocracia. E se você é exportador, o crédito é feito em poucos minutos. Itaú. A melhor relação custo-benefício para sua empresa.
Itaú
feito para sua empresa
www.itau.com.br

Sumário

NEY DOS REIS

10 ANTENA
Gastronomia como arma de prospecção de negócios

18 PESQUISA
FDC avalia grau de internacionalização
Armando Mendes

20 ARTIGO
Com Obama, um novo ambiente de negócios para o Brasil?
Diego Z. Bonomo

22 INVESTIMENTOS
Apex-Brasil atrai recursos novos para o país
Nely Caixeta

34 ANÁLISE
O que significa a união do Itaú com o Unibanco
Roberto Luís Troster

36 EMERGENTES
Os BRICs terão um novo papel?
Bruno K. Reis

40 ENTREVISTA RUBENS RICUPERO
Tudo depende de Obama e da China
Nely Caixeta e Armando Mendes

FOTOS: DIVULGAÇÃO

REPORTAGEM DE CAPA

24 Um novo plano de vôo

Como as grandes empresas se preparam para o pós-crise

Eliana Simonetti

44 MARKETING
O Brasil já tem seus produtos DOC
Antônio Carlos Santomauro

48 TESTE
Quanto você está informado sobre os novos tempos?
Arindam Bhattacharya, James Hemerling e Harold Sirkin

50 CARREIRA
Executivos têm mais poder e mais riscos
Christine Puleo

54 TECNOLOGIA
Demanda dos clientes garante vendas da Totvs, mesmo na crise
Vicente Vilardaga

58 MARCAS
A arma do branding para conquistar mercados globais
Flávio Dieguez

62 TALENTOS
O estilista Francisco Costa é uma das estrelas de Guarani
Nara Vidal

64 BIOTECNOLOGIA
A biodiversidade gera produtos e bons negócios
Flávio de Carvalho Serpa

68 GASTRONOMIA
O mundo adota o jeito brasileiro de comer carne
Adriana Setti

72 RANKINGS
Altos e baixos do Brasil nas avaliações internacionais
Armando Mendes

74 EXPORTAÇÃO
Haco disputa liderança na produção global de etiquetas
Maurício Oliveira

76 INTERNACIONALIZAÇÃO
A Cinex fez uma experiência frustrada no exterior e volta para casa
Arlete Lorini

77 COMÉRCIO JUSTO
A Caboclo faz da sandália de cangaceiro um *must* na Europa
Adriana Setti

78 GLOBE-TROTTER
Viagem Executiva :: Como sobreviver a um ataque terrorista em seu hotel
Turismo Expresso :: Buenos Aires além da calle Florida
Em Trânsito :: Rui Porto

Sem medo da crise

Houve tanta notícia boa a respeito das conquistas econômicas do país e das empresas brasileiras no mundo nos últimos tempos que é uma pena mudarmos de assunto justamente na revista que circula perto do Natal. Mas a crise está aí, com toda a sua extensão e profundidade, e não dá para ignorá-la. As previsões unânimes são de que o fundo do poço será tocado em algum momento em 2009. Depois, quem tiver feito a lição de casa direitinho poderá reemergir num mundo transformado, mas cheio de oportunidades aqui e lá fora.

A missão que nos demos, nesta edição, foi apurar o que nossas grandes empresas internacionalizadas estão fazendo para enfrentar a reviravolta nos mercados e passar incólumes (ou quase) pelos escombros e armadilhas da crise. Como se vê na reportagem de Eliana Simonetti, todas elas – cada uma a seu modo – estão fazendo os ajustes necessários. O objetivo das empresas mais importantes não é só sobreviver e preservar na medida do possível seus funcionários e seus clientes. É fundamental para elas se reposicionar diante do brutal encolhimento das demais economias, sobretudo da locomotiva chamada China.

DIVULGAÇÃO

Nara Vidal, de Londres para a PIB

Mas as grandes empresas brasileiras que produzem alimentos e demais commodities, energia e itens de alta tecnologia sabem que a verdadeira oportunidade é continuar em condições de oferecer o que o mundo quer. Como diz Harold Sirkin, co-autor do livro *Globalidade – a Nova Era da Globalização,* recém-editado aqui, "o Brasil tem aquilo de que o mundo precisa". Quando o mundo voltar a comprar em grandes volumes, as empresas precisarão estar aptas a entregar.

Para nos ajudar a compreender o que está acontecendo, fomos ouvir especialistas e estudiosos de peso. Um deles é o embaixador e ex-ministro da Fazenda Rubens Ricupero, experiente observador de crises desde que servia em Washington nos anos 70, que concedeu uma instigante entrevista (*pág. 38*). Outro é o consultor Roberto Luis Troster, ex-economista-chefe da Febraban, que analisa o impacto da união Itaú–Unibanco e as perspectivas de internacionalização do novo gigante da área financeira.

Para terminar a revista de modo mais leve, decidimos revigorar a seção Globe-Trotter. A partir de agora terá cinco páginas, com dicas de viagem saborosas e úteis (Viagem Executiva), roteiros rápidos numa cidade do exterior (Turismo Expresso) e, na última página, a tradicional seção Em Trânsito, experiência pessoal de um executivo globalizado pelo mundo.

No mesmo espírito, publicamos o artigo de Nara Vidal sobre a pequena cidade de Guarani (MG), de onde saiu Francisco Costa, brasileiro internacionalizado e atual estrela da moda americana. Nara também se internacionalizou, pois vive em Londres, onde toca negócios imobiliários e aguarda o nascimento de Amelie, sua primeira filha.

OS EDITORES

totum

TOTUM
EXCELÊNCIA EDITORIAL
Nely Caixeta

PIB

PIB
PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

REVISTA BIMESTRAL DE ECONOMIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

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

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO
Antonio Carlos Santomauro, Armando Mendes, Bruno K. Reis, Carolina de Sá, Christine Puleo, Eliana Simonetti, Flávio de Carvalho Serpa, Flávio Dieguez, Glaucy Vulcano, Marco Rezende, Roberto Luis Troster, Rui Porto e Vicente Vilardaga. *Barcelona:* Adriana Setti e Daniel Setti. *Florianópolis:* Maurício Oliveira. *Londres:* Nara Vidal. *Paris:* Andréa Flores. *Porto Alegre:* Arlete Lorini

PROJETO GRÁFICO E DESIGN
Karina Gentile e Maurício Fogaça
Página Mestra

CAPA
Marcelo Calenda

ILUSTRAÇÕES
Enio Longo

EDIÇÃO DE FOTOGRAFIA
Glaucy Vulcano

PREPARAÇÃO DE TEXTO E REVISÃO
Márcia Melo

TRADUÇÃO E EDIÇÃO EM INGLÊS
Brian Nicholson e Johann Weber

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

IMPRESSÃO
Editora Parma

OPERAÇÃO EM BANCAS NO BRASIL
Assessoria: Edicase - *www.edicase.com.br*
Distribuição exclusiva: Fernando Chinaglia
Distribuição dirigida: Postal House

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

CONSULTOR ADMINISTRATIVO
Luiz Fernando Canoa de Oliveira
adm@totumex.com.br

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 - 14.000 exemplares
Em inglês - 6.000 exemplares
Tiragem auditada pela PricewaterhouseCoopers

PRICEWATERHOUSECOOPERS

A tecnologia brasileira vai cada vez mais longe.

Odebrecht, construindo infra-estruturas em quatro continentes.

CASA DA CRIAÇÃO

Em três décadas de atuação internacional, a Construtora Norberto Odebrecht executou mais de 700 obras no exterior e hoje está presente em 20 países de quatro continentes. Destaca-se como a maior multinacional brasileira de serviços e vai além das obras de infra-estrutura que realiza: ajuda a promover exportações de bens e serviços de inúmeras outras empresas brasileiras, contribuindo para a geração de mais divisas para o País. Sempre valorizando as culturas locais e compartilhando aprendizados, tecnologia e conhecimento, a Odebrecht tem contribuído para o desenvolvimento das regiões onde opera e crescido junto com o Brasil.

ODEBRECHT

www.odebrecht.com

*Tive o prazer de ler na revista **PIB** matéria sobre a Votorantim. Nosso grupo tem pautado sua atuação pela superação de desafios. A gestão dos negócios e de pessoas focada numa atuação cada vez mais global é um dos desafios contra os quais não poupamos esforços.*

ANTÔNIO ERMÍRIO DE MORAES
Presidente do Conselho de Administração do Grupo Votorantim
São Paulo (SP)

*Parabéns pelo primeiro aniversário da **PIB**. Sou professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral e, sempre que possível, apresento aos alunos as reportagens publicadas na revista, que são muito bem recebidas por todos.*

ANDERSON ROSSI
Fundação Dom Cabral
Nova Lima (MG)

*O trabalho que a revista **PIB** vem realizando é verdadeiramente apreciável. Fico muito satisfeita em ver material de tamanha qualidade informativa sendo produzido pelo e para o Brasil.*

ALMEIRI SANTOS
Revista *RealTrade*
Toronto, Canadá

Sou universitário e leitor desta excelente publicação, que nos fornece um panorama preciso sobre a inserção internacional de empresas brasileiras, bem como, em última instância, do próprio Brasil. Continuem nos brindando com esta ótima publicação.

THIAGO PIRES,
Juiz de Fora (MG)

Depois de viver 30 anos fora do Brasil, foi muito positivo receber aqui nos Estados Unidos uma revista que se propõe a focalizar a nova imagem do Brasil no mundo. As reportagens são atraentes, concisas e bem informativas. A revista está na direção certa e nós, no exterior, precisamos saber dos sucessos do Brasil no mundo.

SILVIA SCHOTTINGER
New Jersey, EUA

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

FAÇA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NO SENAC E CONQUISTE SEU ESPAÇO NO MERCADO DE TRABALHO.

O Centro Universitário Senac oferece a pós-graduação *lato sensu* em Administração como você não encontra em lugar nenhum. Com foco na prática, vivência profissional e empreendedorismo, o curso é perfeito para executivos ou profissionais que querem ter o conhecimento como diferencial. Um curso reconhecido pelo MEC e pelo mercado que também ajuda a reconhecer você.

Pós-graduação no Senac.
A gente faz diferente hoje para você
fazer diferença amanhã.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC
Reconhecido pelo MEC como o 2º melhor no Estado de São Paulo e o 9º no país.

Centro Universitário Senac. São 31 títulos em Graduação,
55 títulos em Pós-graduação e 165 títulos em Extensão Universitária.
Cursos presenciais na capital e no interior do estado de São Paulo e cursos a distância.

INSCRIÇÕES ABERTAS. www.sp.senac.br • 0800 883 2000

senac
são paulo

Ano da França começa com negócios

FOTOS: AGENCE TV

Invasão francesa

O ANO DA FRANÇA no Brasil é 2009, mas a maratona de eventos começou em novembro. Dirigentes de mais de 120 empresas francesas baixaram em São Paulo para um encontro com representantes de cerca de 800 empresas brasileiras. Uma grande "feira" de negócios foi montada nos salões de um hotel na marginal Pinheiros: cada uma das companhias francesas, na maioria pequenas e médias, ocupava uma pequena bancada, na qual seus executivos recebiam, para conversas tête-à-tête, empresários brasileiros interessados em todo tipo de associação ou parceria (é cedo para medir os resultados, segundo a Missão Econômica da França em São Paulo, mas o evento proporcionou cerca de 3.000 encontros de negócios entre empresários dos dois países). A ministra francesa da Economia, Christine Lagarde, abriu o encontro ao lado do prefeito de São Paulo, Gilberto Kassab. "O Brasil mudou", disse Christine, explicando o interesse francês. "É hoje uma potência do nível da Rússia." Os franceses já promoveram encontros semelhantes em Hong Kong, Xangai, Nova Délhi e Hanói, entre outros pólos emergentes. A presença do presidente francês Nicolas Sarkozy no Brasil, no fim do ano, reforça a aproximação entre os dois países também num setor estratégico, o da defesa. Entre os acordos no forno está a fabricação de helicópteros para as Forças Armadas brasileiras pela Helibrás, filial brasileira do conglomerado europeu Eurocopter. Para tocar o programa, a Eurocopter estima aumentar de 250 para 600 o número de empregos diretos na fábrica da Helibrás, em Itajubá (MG). O Ano da França no Brasil prevê ainda, de abril a novembro de 2009, mostras de arte (quem sabe Matisse?), feiras de vinhos, moda e design, seminários e exposições sobre transportes urbanos e trens de alta velocidade – tudo sob os motes da "arte de viver" francesa, da mobilidade e da inovação *(colaborou Andréa Flores)*.

"O Brasil anda mudado", diz Christine

DIVULGAÇÃO

Cinema brasileiro no Canadá

FILMES E MÚSICA brasileiros esquentaram o inverno canadense. A segunda edição do Brazil Film Fest/Festival du Film Brésilien, em Toronto e Montreal, celebrou os 50 anos da Bossa Nova mostrando *Os Desafinados*, de Walter Lima Jr., *Vinicius*, de Miguel Faria Jr., e *Bossa Nova*, de Bruno Barreto. Os canadenses conheceram clássicos do anos 60, como *Assalto ao Trem Pagador*, de Roberto Faria, e parte da produção contemporânea – os musicais *Os Dois Filhos de Francisco*, de Breno Silveira, e *Cazuza*, de Walter Carvalho e Sandra Werneck, incluídos. Foram 25 filmes exibidos entre o final de novembro e começo de dezembro. A Associação Cultural Jangada, que promove o cinema brasileiro no exterior, organizou a mostra.

Bolo menor, fatia maior

PARA LUIS AFONSO LIMA, presidente da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (Sobeet), a crise já atinge os investimentos estrangeiros diretos no Brasil e das empresas brasileiras no exterior. Mas nem tudo é tempestade no horizonte da economia. O bolo total de investimentos diretos transnacionais vai diminuir com a crise, porém a fatia que cabe aos países emergentes deve crescer, algo que já vinha acontecendo nas últimas décadas. "A crise, gerada no centro dos países desenvolvidos, vai aprofundar ainda mais essa tendência", acredita ele. Dos anos 80/90 a 2007, segundo a Unctad, a participação das economias emergentes nos fluxos de investimento direto internacional subiu de cerca de 15% para em torno de 28%.

Porto de Miami: segurança cobra um preço

GARY718/123RF

Obama e a mudança

EM EVENTO recente na Câmara Americana de Comércio de São Paulo, empresários brasileiros quiseram saber o que mudaria, no governo Obama, em relação às rígidas medidas de segurança nos portos e alfândegas dos Estados Unidos, que atrasam as entregas e aumentam os custos do comércio entre os dois países. A resposta dos parceiros americanos: no princípio, não deve mudar nada. O risco político de mexer na segurança é muito alto. E a prioridade nas mudanças será para temas que têm forte apelo para os cidadãos americanos, como os grampos telefônicos e na internet sem autorização judicial.

São Paulo no mapa europeu

A PESQUISA *European Cities Monitor* 2008 perguntou a executivos das maiores empresas européias para onde gostariam de se expandir nos próximos cinco anos. São Paulo apareceu em primeiro lugar nas Américas, à frente até de Nova York. Mas apenas no quinto lugar geral, atrás das duplas invencíveis de China e Índia: Xangai e Beijing (1ª e 2ª) e Mumbai e Nova Délhi (3ª e 4ª). A pesquisa anual é feita pela imobiliária internacional Cushman & Wakefield, e a edição 2008 elegeu Londres como a melhor cidade européia para fazer negócios.

Conexão asiática

Hong Kong promete dinamismo chinês e sistema legal inglês para atrair investimentos

A agência de promoção de Hong Kong fincou uma base em São Paulo e quer levar empresas brasileiras para a antiga jóia da coroa britânica. Simon Galpin, diretor da InvestHK*, conversou com a **PIB**:

Por que Hong Kong?

"Muita gente sabe que Hong Kong foi devolvida ao controle chinês em 1997. O que não sabe é que Hong Kong é diferente de Xangai ou Beijing, em razão do conceito "um país, dois sistemas". Hong Kong é parte da China, mas segue com um sistema jurídico separado, baseado na lei inglesa. Juízes britânicos e australianos vão a Hong Kong presidir tribunais de apelação, temos política tributária própria. A região é bastante autônoma, o sistema legal é confiável e os impostos são muito baixos."

O Brasil interessa

"Vemos cada vez mais missões comerciais brasileiras passando por Hong Kong com destino à China e outros países, mas acreditamos que, em vista da dimensão da economia brasileira, podemos fazer bem mais. Muitas companhias brasileiras estão interessadas em participar do cenário internacional e avaliam locais para se estabelecer. O que fazemos é tentar explicar as vantagens de Hong Kong a essas empresas."

Base para a Ásia

"Nossas vantagens levam as empresas a sediar atividades gerenciais e administrativas em Hong Kong. Para montar fábricas, a cidade não é competitiva, os custos trabalhistas e imobiliários são mais altos do que na China. Mas, se uma empresa quer estabelecer operações de manufatura na região, muitas vezes faz sentido registrar uma companhia holding em Hong Kong e usar essa holding para investir na China ou em outro país."

Tempos difíceis

"A crise? As companhias que tenho visto no Brasil parecem enfrentar bem a crise. Em Londres, muitas estão como baratas tontas, não sabem o que fazer. Não sei se foram os altos e baixos pelos quais o Brasil passou, mas as empresas aqui reconhecem o problema, sabem que terão pela frente um período difícil, porém revelam uma atitude pragmática e continuam planejando coisas. O que é ótimo para nós." *(Nely Caixeta)*

** A InvestHK é representada no Brasil pela Kaiser Associates www.kaiserassociates.com.br*

Hong Kong: a China somada à Inglaterra

DIGULGAÇÃO

Embraer na Flórida...

A EMBRAER COMEÇOU a construir no início de dezembro sua primeira fábrica nos Estados Unidos, na cidade de Melbourne, na Flórida. Prevista para entrar em operação em 2010, a fábrica terá capacidade para montar até oito aviões por mês da linha Phenom de jatos executivos leves. A empresa informa que está atenta ao desenrolar da crise global, mas não recebeu nenhum pedido para cancelar ou adiar encomendas. Seguem válidas as previsões feitas em novembro, quando revisou para baixo a estimativa de entrega de aviões novos para 2009, fixadas agora em 270 aparelhos. No final de 2007, quando a crise ainda não tinha mostrado uma cara tão feia, esse número variava entre 315 e 350 aviões.

...e mercado pessimista

ANALISTAS DO MERCADO aeronáutico, enquanto isso, prevêem que a crise terá um impacto severo na aviação executiva. A britânica PMI Media, em relatório de dezembro, estima um mercado global de jatos executivos de pequeno porte (categoria VLJ, Very Light Jet) de 4.610 aviões entre 2008 e 2017, um corte de mais de mil aviões em relação à previsão de outubro.

Phenom: ordens mantidas...

...para o jatinho executivo

FOTOS: DIVULGAÇÃO/ EMBRAER

> Os governos da região têm o mau costume de declamar a integração e trabalhar sozinhos
>
> *LA NACIÓN*, EM EDITORIAL, SOBRE A CÚPULA DO SAUÍPE

Zona Franca sob medida

A COLÔMBIA OFERECE ao investidor de fora a possibilidade de criar uma Zona Franca para chamar de sua. São as *Zonas Francas Uniempresariales*, que permitem a uma empresa isolada receber as vantagens legais e tributárias que esse status acarreta, ainda que se instale fora de uma área franca permanente, que tem limites geográficos. Para ganhar o registro de Zona Franca Uniempresarial, no caso de indústrias, por exemplo, a lei exige cerca de US$ 35 milhões de investimento mínimo e a criação de 150 empregos. O projeto deve ainda promover a reconversão industrial ou a transferência de tecnologia. O brasileiro Votorantim e o alemão Siemens estão entre os grupos que já se interessaram pelo regime especial colombiano.

** A ProExport, agência de investimentos da Colômbia, fica na Alameda Santos, 1800, 10º andar B, São Paulo, SP, tel. 11 3171-0165.*

Da garagem para o mundo

LUÍSA MATSUSHITA, muito prazer. Lovefoxxx para os fãs (assim mesmo, com três xis). Lovefoxxx, paulista de 24 anos, é a cantora – perdão, vocalista – da banda brasileira Cansei de Ser Sexy, sucesso pop-rock mundial com quase 200 mil discos vendidos em dois anos. Essa paulista de 24 anos já foi capa de revistas como as inglesas *Dazed & Confused* e *NME*, mas poderia facilmente circular em boa parte do Brasil sem dar autógrafos. Antes de desbravar o mundo, o Cansei de Ser Sexy tinha fãs brasileiros, sobretudo no eixo São Paulo–Rio, mas nunca foi uma febre nacional. A banda é, na verdade, o mais bem-sucedido produto da geração musical independente surgida no país a partir do início da década e que, sem chance com as grandes gravadoras por não ser aparentemente "vendável", investiu em selos pequenos e na divulgação pela internet. O segundo CD do grupo, *Donkey*, ficou três meses disponível para ser baixado de graça e legalmente, com encarte e tudo, no site da gravadora, a Trama, que compensou os artistas por meio de patrocinadores – no caso do CSS, a verba veio da Volkswagen. Entre outros passageiros desta nova espécie de ponte aérea estão nomes como Céu, Curumin, + 2 (trio formado por Kassin, Moreno Veloso e Domenico Lancelotti), Bonde do Rolê e Trash Pour 4. Embora em menor escala que o CSS, são todos artistas e grupos brasileiros que, se por um lado dificilmente tocam na rádio ou na TV em horário nobre e vendem poucos discos em território nacional, por outro fazem freqüentes turnês no exterior, onde têm público fiel e reconhecimento da crítica. Direto da garagem para o mundo, algo que só parecia acontecer com jogadores de futebol *(Daniel Setti)*.

Lovefoxxx, musa pop *for export*

REX FEATURES / GRUPO KEYSTONE

ALINA ISAKOVICH/ 123RF

Inteligência: falta vender

A biotecnologia sai da toca

VEM AÍ EM 2009 um programa para incentivar a internacionalização das empresas brasileiras de biotecnologia. Três setores terão prioridade: alimentos, medicamentos e cosméticos. A idéia é aproveitar as oportunidades para combinar essas três áreas, segundo Alessandro Teixeira, presidente da Apex-Brasil, a agência que está à frente do programa: por exemplo, incorporando a alimentos e cosméticos produtos biotecnológicos que respondam a necessidades da saúde. "As empresas brasileiras de biotecnologia são em sua maioria pequenas, e não têm porte nem estrutura para aventurar-se por conta própria no mercado externo", observa Eduardo Emrich Soares, diretor-presidente da Fundação Biominas, uma instituição mineira de apoio aos bionegócios. O programa vai ajudá-las a enfrentar o desafio, explorando um traço particular do setor, apontado por Teixeira: ele é intensivo em cérebros, não em capital. Em tempos de dinheiro curto, já é uma vantagem.

O papel contra a crise

O FREIO DE arrumação global fez a indústria brasileira de celulose e papel cortar produção no fim do ano. Mas Elizabeth de Carvalhaes, presidente executiva da Bracelpa, a associação do setor, mira longe. Ela acredita que o Brasil vai sair da crise mais forte do que os norte-americanos e europeus, porque tem produtividade alta e tecnologia de ponta. "As florestas são imunes à crise", diz. "Nossa competitividade se mantém." Ela avança um cenário mais à frente.

DIVULGAÇÃO

Nossa celulose rumo ao pódio

"Queremos ter uma fábrica de papel mais perto do consumidor? Podemos até pensar em ir lá fora comprar." Antes, no entanto, a ordem é ganhar mercados de exportação para tomar da China o terceiro lugar na produção mundial de celulose – em 2008, o Brasil deve chegar ao quarto posto, ultrapassando a Suécia e a Finlândia.

STOCKXPERT

Dubai: vão uns móveis aí?

Móvel brasileiro em Dubai

OS AMERICANOS, em crise, perderam o gosto por comprar? Os árabes, não. Acreditando nisso, 36 fabricantes brasileiros de móveis embarcaram para Dubai no começo de dezembro. Foram mostrar o que sabem fazer na Index Dubai 2008, a maior feira de mobiliário do Oriente Médio. Saíram de lá animados. Os negócios engatilhados ali, segundo o presidente da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimóvel), José Luiz Diaz Fernandez, chegam a US$ 6 milhões, 20% a mais do que o resultado obtido numa feira recente nos EUA. Os americanos, que compravam 52% dos móveis exportados pelo Brasil antes da crise financeira, hoje ficam com apenas 32%.

Sabores do Brasil no Oriente

DUBAI, nos Emirados Árabes Unidos, será a sede, em 21 e 22 de fevereiro de 2009, de um encontro de promoção dos alimentos e bebidas brasileiros no Oriente Médio. O Hotel Intercontinental vai receber convidados para um jantar brasileiro preparado pela chef Morena Leite, do restaurante paulista Capim Santo, e uma rodada de encontros de negócios entre exportadores brasileiros e empresas locais. A intenção é reforçar a imagem dos alimentos brasileiros numa parte do mundo que importa quase tudo o que consome, abrindo portas para empresas nacionais com interesse em fazer parcerias na região. A preparação dos expositores inclui orientação sobre os preceitos religiosos da alimentação dos muçulmanos, a indispensável certificação halal. O evento é o piloto do projeto Sabores do Brasil, da Apex-Brasil, que pretende levá-lo a outras regiões do mundo.

Morena Leite: o sabor do Capim Santo em Dubai

DIVULGAÇÃO

Espanha segue investindo na AL

O BRASIL SERÁ o país da América Latina com evolução econômica mais positiva no ano que vem, segundo pesquisa da empresa de relações públicas Gavin Anderson & Company e da IE Business School com as maiores companhias da Espanha. Para 96% dos entrevistados, o Brasil atravessará 2009 em situação boa ou muito boa. Os espanhóis apontam o Brasil como o segundo mercado mais atraente da região no ano que vem, ao lado do Chile e atrás do México. A América Latina vai continuar no topo da lista dos investimentos das maiores empresas espanholas em 2009, conclui a pesquisa.

Do alemão ao mandarim

O COLÉGIO HUMBOLDT, escola brasileiro-alemã de São Paulo, começou a ensinar o mandarim este ano e vai repetir a iniciativa em 2009. Doze alunos fizeram o curso, oferecido como atividade extra-curricular ao lado do francês e do espanhol (alemão e inglês são obrigatórios). Segundo o vice-diretor, Herbert Zorn, todos tiveram aproveitamento excelente: "Pelo menos 95% de freqüência e conceitos A ou B". A escola respondeu à demanda dos pais de alunos – alguns são executivos que têm negócios na China e perceberam para onde sopram os ventos da globalização. Para 2009, o Humboldt vai promover os pioneiros e abrir duas novas turmas de iniciantes.

Graça: Brasília em Milão

DIVULGAÇÃO

Graça em Milão

A FOTÓGRAFA GAÚCHA Graça Seligman, conhecida tanto pelo seu trabalho no fotojornalismo quanto pelos *portraits* e cenas da vida urbana de cidades como Roma e Brasília (morou em ambas), foi um dos destaques da temporada cultural de outono em Milão, na Itália, com uma grande mostra fotográfica sobre Brasília. Aberta em outubro no Instituto Brasil-Itália, a exposição apresenta os principais monumentos arquitetônicos da capital federal, enfatizando seu viés escultural e os aspectos estéticos de sua plasticidade. Graça, que já dirigiu instituições como o Museu da Imagem e do Som de São Paulo e a Fundação Athos Bulcão de Brasília, presta homenagem ao que considera movimento e funcionalidade das linhas curvas de suas avenidas e o triunfo da arte pública. "Meu trabalho fotográfico nada mais é do que uma visão pessoal de uma cidade-símbolo, resultado do trabalho de muitos artistas, a começar pelo grande Oscar Niemeyer", diz ela.

Stefanini, o vigésimo primeiro mais transnacional

DIVULGAÇÃO

Hora de comprar

O FURACÃO DA CRISE e a subida do dólar obrigaram a Stefanini IT Solutions a reavaliar a compra de duas concorrentes estrangeiras em 2008, mas a estratégia da empresa para 2009 continua a ser se expandir no mercado internacional por meio de aquisições. "Tivemos de ser cautelosos, comprar ficou mais arriscado e mais complexo do que imaginávamos", explica Marco Stefanini, o fundador e presidente da consultoria em serviços de tecnologia da informação. Mas a busca por empresas lá fora continua em 2009, com atenção especial aos mercados do México, Estados Unidos e Europa. A Stefanini entrou em 2008 no clube das empresas mais internacionalizadas do Brasil, compilado pela Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais. Ficou com o 21º posto no "Índice de Transnacionalidade" da FDC, que mede o percentual de vendas, ativos e pessoal da empresa no exterior. Mas aparece no 6º posto quando o critério é o número de países em que opera no exterior – são 15, o que a deixa à frente de grandes construtoras e de indústrias conhecidas pelo espírito globe-trotter, como Sabó e Marcopolo.

Pausa para reflexão

Pesquisa da FDC mostra que, depois de grandes avanços no exterior, empresas brasileiras mostram-se mais reticentes em cruzar as fronteiras

ARMANDO MENDES

De 2002 para 2007 caiu de 82% para 26% a parcela das grandes empresas brasileiras que ainda mantêm operações somente no Brasil, mas mostram a intenção de partir para negócios internacionais, revela pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC) feita entre as maiores companhias de capital nacional. A disposição dos empresários brasileiros em ganhar o mundo estaria diminuindo?

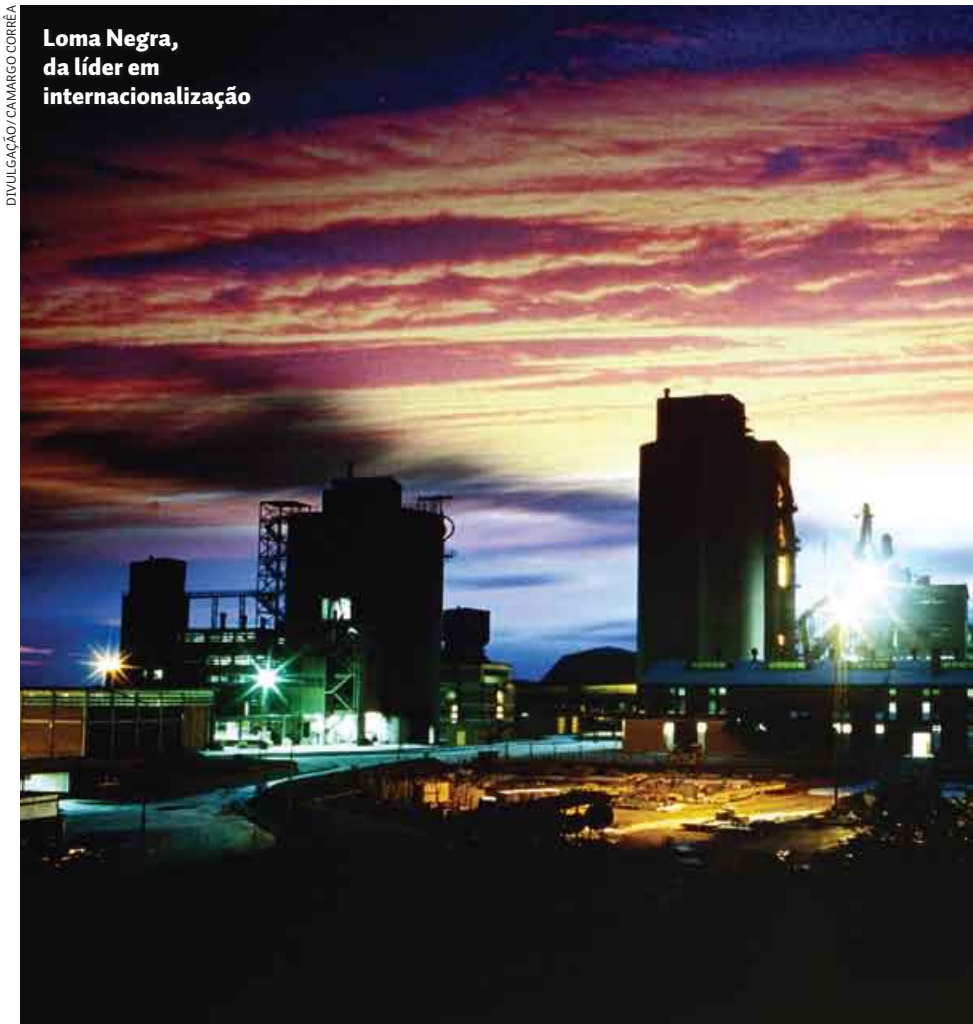
O professor Álvaro Cyrino, da FDC e um dos responsáveis pela pesquisa Global Players II – Internacionalização das Empresas da América Latina, diz que os dados não permitem afirmar categoricamente o motivo da queda. Mas aponta duas hipóteses para explicar a diferença. "Pode ter aumentado a participação, no universo da pesquisa, de cinco anos para cá, de empresas mais interessadas no mercado interno", diz ele. Seria o caso de empresas de energia, por exemplo.

A segunda hipótese teria a ver com a própria expansão das multinacionais brasileiras nesses cinco anos. Apenas as empresas que ainda não têm operações externas respondem a essa pergunta nos questionários do levantamento. Elas são uma parcela decrescente dentro do universo da pesquisa – correspondiam a 27% do total das empresas pesquisadas em 2002 e a 22% em 2007.

A disposição menor de partir para a internacionalização, nas respostas de 2007, poderia indicar simplesmente que uma parcela maior das empresas interessadas em atuar fora do Brasil já concretizou sua intenção, em comparação com 2002. Em outras palavras: o universo potencial das empresas brasileiras dispostas a se arriscar no mundo estaria hoje mais perto de se esgotar do que há cinco anos.

A FDC também divulgou um novo ranking das transnacionais brasileiras, calculado sobre dados de 2007 segundo os critérios da Unctad, a agência das Nações Unidas para o comércio e o desenvolvimento. A maior mudança é a chegada da Camargo Corrêa Cimentos ao primeiro posto entre as empresas nacionais mais internacionalizadas, lugar ocupado no ano passado pela Gerdau.

Desta vez, a FDC classificou isoladamente empresas transnacionais integrantes de grandes grupos. Para o professor Cyrino, a mudança reflete melhor o quadro real, já que muitos grupos não chegam a ser tão internacionalizados quanto algumas de suas



DIVULGAÇÃO/CAMARGO CORRÊA

Loma Negra, da líder em internacionalização

partes. "Quando considerávamos os conglomerados como um todo, a participação internacional de algumas empresas era diluída dentro dos grupos a que pertencem", explica ele.

Dessa forma, o braço cimenteiro da Camargo Corrêa, com presença forte na Argentina (onde controla a marca líder Loma Negra), saltou para a liderança, uma vez destacado do grupo Camargo Corrêa S.A., que ficou na oitava posição. O ranking da FDC indica mesmo que as três primeiras – a Camargo Corrêa Cimentos, a Construtora Norberto Odebrecht e a Gerdau – são hoje empresas maiores lá fora do que aqui, no país de origem.

Esse balanço entre operações externas e internas é indicado pela pontuação no "Índice de Transnacionalidade" da FDC, que reflete a proporção entre ativos, vendas e força de trabalho no exterior e no Brasil. Um índice de mais de 0,5, como é o caso dessas três companhias, revela uma presença maior no exterior do que no Brasil. É uma avaliação proporcional ao tamanho da empresa – por isso, companhias relativamente pequenas podem desbancar outras muito maiores e mais conhecidas.

A Lupatech (metal-mecânica) e a Artecola (adesivos industriais), por exemplo, são empresas de porte médio e marcas pouco conhecidas pelos consumidores. Mas uma boa parcela de suas atividades é feita no exterior, e por isso aparecem em 9º e 12º lugar, à frente da Petrobras (16ª), um gigante que tem grande parte de suas operações dentro do Brasil. Álvaro Cyrino chama também a atenção para um traço das multinacionais brasileiras revelado por esses detalhes: "São empresas cujas vantagens estão mais na eficiência fabril do que na criação de marcas e no marketing."

A Artecola destacou-se em 2007 por sua incursão na vizinhança: comprou indústrias locais no Chile, no Peru, no México e na Argentina. A expansão internacional por meio de aquisições, a propósito, é uma tendência. A consultoria KPMG do Brasil registrou 66 operações desse tipo em 2007 – entre as maiores estão a compra da siderúrgica Chaparral Steel pela Gerdau e do grupo agroindustrial Swift Armour pela JBS Friboi, ambas nos Estados Unidos (em 2008, foram 53 aquisições até novembro, com uma queda acentuada no quarto trimestre do ano, por efeito da crise internacional).

Quando se classificam as transnacionais brasileiras pelos ativos no exterior, as médias e pequenas não têm vez, é claro: a Vale continua a ser a maior multinacional brasileira em porte bruto, seguida pela Petrobras e pela Gerdau. As 20 maiores empresas somam ativos no exterior de US$ 73,8 bilhões, quase 57% do estoque total de investimentos diretos do Brasil em outros países.

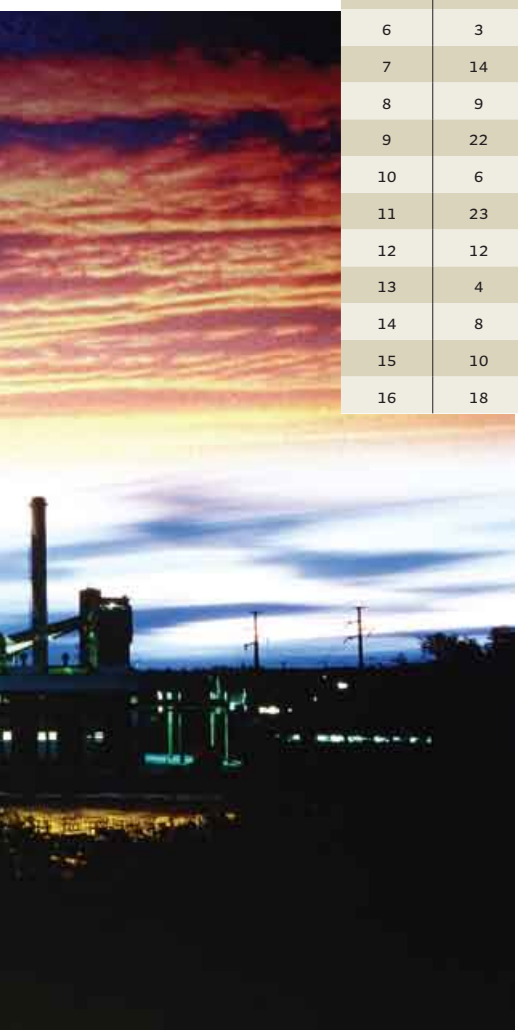
Em termos gerais, o fluxo de investimentos brasileiros no exterior alcançou US$ 7,067 bilhões em 2007, quase o triplo de 2005. O número é muito menor do que em 2006, quando o investimento externo brasileiro atingiu US$ 28,2 bilhões. Mas 2006 foi um ano "fora da curva", que teve os resultados engordados por uma operação única e excepcional de cerca de US$ 19 bilhões: a aquisição da mineradora canadense Inco pela Vale. ▮

Dança das cadeiras

Evolução das empresas brasileiras, segundo pontuação da FDC *

POSIÇÃO 2008	POSIÇÃO 2007	EMPRESA	ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE
1	–	CAMARGO CORRÊA CIMENTOS	0,585
2	–	CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT	0,571
3	1	GERDAU **	0,544
4	–	VOTORANTIM CIMENTOS	0,397
5	2	VALE **	0,376
6	3	SABÓ	0,301
7	14	METALFRIO	0,286
8	9	CAMARGO CORRÊA S.A. **	0,284
9	22	LUPATECH	0,253
10	6	EMBRAER	0,237
11	23	ARACRUZ CELULOSE	0,233
12	12	ARTECOLA	0,212
13	4	MARCOPOLO	0,206
14	8	TIGRE	0,206
15	10	DUAS RODAS	0,170
16	18	PETROBRAS **	0,166

*Fonte: Fundação Dom Cabral – Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras – Edição 2008. * O ranking completo é composto por 34 empresas. ** Grupo Empresarial.*



Ano novo, vida nova?

DIVULGAÇÃO

Barack Obama e sua ampla maioria no Congresso criam para as empresas brasileiras um novo ambiente de negócios nos EUA – não automaticamente favorável

DIEGO Z. BONOMO*

Haverá, no início de 2009, três fatores determinantes para a melhora (ou piora) do ambiente de negócios para as empresas brasileiras que exportam para os Estados Unidos ou investem no país. Os dois primeiros dizem respeito ao mundo da política: a natureza e a implementação das agendas do presidente eleito Barack Obama e do novo Congresso norte-americano – que se reunirá em sua 111ª legislatura. O terceiro fator faz parte do mundo da economia e está relacionado à ampliação ou diminuição da crise financeira, com seus efeitos sobre a produção, o emprego e a renda.

O novo presidente dos Estados Unidos possui agenda ampla, com ênfase declarada na área social e no aumento da participação do Estado como regulador das atividades econômicas privadas. Energia, tributação, educação, saúde e previdência social são as prioridades da nova administração. O tratamento do primeiro item já é previsto para o início do mandato de Barack Obama. Reside aí oportunidade importante para o Brasil.

Os empresários brasileiros do agronegócio acostumaram-se, nas duas últimas décadas, a monitorar a política agrícola norte-americana, em especial pelos seus efeitos sobre a competitividade dos produtos de exportação do Brasil, seja no mercado dos Estados Unidos, seja de terceiros. As mudanças periódicas na Lei Agrícola – ou *Farm Bill*, no jargão do comércio internacional – são objeto de cuidadoso escrutínio pelo governo e pelo setor empresarial do país, sempre com o objetivo de assegurar a abertura do mercado norte-americano às exportações brasileiras e de eliminar as distorções causadas pelos subsídios concedidos pelo governo ao produtor agrícola doméstico.

Os produtores brasileiros de etanol poderão beneficiar-se de eventual redução ou eliminação da tarifa adicional de 0,54 centavos de dólar por galão hoje incidente sobre as importações do combustível

Desde o início do "boom" do etanol no Brasil, o acompanhamento da Lei de Energia norte-americana – ou *Energy Bill* – tornou-se fundamental para a estratégia brasileira de transformação do biocombustível da cana-de-açúcar em commodity internacional. Em 2005 e 2007 foram aprovadas novas versões da lei, complementadas em 2008 por medidas incluídas na última *Farm Bill*. Diante da perspectiva de mudanças na política energética dos Estados Unidos no próximo ano, os produtores brasileiros de etanol poderão beneficiar-se de eventual redução ou eliminação da tarifa adicional de 0,54 centavos de dólar por galão hoje incidente sobre as importações do combustível.

Em matéria de impostos, a nova administração deverá concentrar seu capital político na aprovação de ampla reforma em benefício do chamado *small business* – conjunto de empresas de pequeno e médio porte responsáveis pelo maior número de postos de trabalho nos Estados Unidos. Por outro lado, as empresas de grande porte poderão ter alguns de seus benefícios fiscais, concedidos no âmbito dos planos

de corte de impostos do presidente George W. Bush, revertidos pela administração democrata.

Companhias brasileiras de grande porte com investimentos no país poderão, portanto, ser afetadas pelo aumento real dos impostos federais.

Assim como o Poder Executivo, o novo Congresso buscará implementar a agenda do Partido Democrata, que consolidou sua maioria na Câmara dos Representantes e atingiu-a no Senado após as eleições de 4 de novembro. Dada sua prerrogativa constitucional sobre a formulação da política comercial norte-americana, os congressistas serão, certamente, alvo de pressões protecionistas, potencialmente ampliadas pelo agravamento da crise financeira. Como conseqüência, segmentos importantes do agronegócio e da indústria brasileira poderão ser afetados por barreiras comerciais adicionais, de caráter tarifário ou não-tarifário.

Mudanças na legislação dos Estados Unidos que resultem na ampliação dos mecanismos de defesa comercial e dos instrumentos unilaterais de acesso a mercados ou decorrentes de um futuro regime de controle de emissão de gases de efeito estufa que imponha "tarifas sobre o carbono" são exemplos de potenciais obstáculos às exportações e investimentos do Brasil. Além disso, haverá importante debate sobre a manutenção ou reforma de programas preferenciais que beneficiam diretamente o país, como o Sistema Geral de Preferências (SGP), ou de forma indireta, como as preferências tarifárias concedidas aos países caribenhos que servem de plataforma de exportação de produtos processados com insumos brasileiros.

No entanto, o alinhamento entre a administração e o Congresso, ambos comandados pelo Partido Democrata, poderá amenizar as já mencionadas pressões protecionistas. Além disso, o presidente eleito Barack Obama tem mostrado disposição em reconstruir o diálogo bipartidário no Congresso, evitando a polarização de posições incentivada pelo presidente George W. Bush que resultou, em matéria de política comercial, na aprovação de medidas e acordos comerciais por estreitas margens, comprometendo sua legitimidade. Tanto o *Trade Promotion Authority* de 2002 quanto o acordo comercial com os países da América Central e a República Dominicana (CAFTA-DR) foram aprovados com apenas um voto favorável adicional na Câmara.

O alinhamento entre a administração e o Congresso, ambos comandados pelo Partido Democrata, poderá amenizar as pressões protecionistas. Cabe ao setor privado brasileiro definir claramente seus interesses

Há, por fim, medidas de caráter bilateral que fazem parte tanto da agenda da administração como do Congresso e, atualmente, estão em negociação. Se aprovadas, poderão melhorar o ambiente de negócios para as empresas brasileiras. O principal exemplo é o Acordo para Evitar a Dupla Tributação, ou *Tax Treaty*. Sua aprovação estabeleceria as bases jurídicas para maior cooperação entre a Secretaria da Receita Federal do Brasil e sua contraparte norte-americana e, de forma adicional, permitiria a redução ou eliminação dos impostos sobre a renda pagos pelas companhias brasileiras com operação nos Estados Unidos. A medida serviria, ainda, de estímulo à ampliação do marco regulatório bilateral, que poderia ser futuramente expandido com a negociação de acordos mais ambiciosos, seja na área de acesso a mercados, seja de investimentos.

Mais do que monitorar a implementação dessas agendas, cabe ao setor privado brasileiro definir claramente seus interesses e, de forma ativa, trabalhar para sua inclusão entre as prioridades da administração e do Congresso. ▮

---

* *Diego Z. Bonomo é diretor executivo do Brazil Information Center (BIC), entidade de representação empresarial brasileira baseada em Washington DC, EUA. O BIC atua em três frentes: na manutenção de uma rede de relacionamento com órgãos do governo norte-americano, assim como do setor privado, imprensa e think tanks; na defesa dos interesses de seus associados por meio do monitoramento e influência do processo legislativo e regulatório; e na promoção da imagem do Brasil. www.brazilinfocenter.org.*

Dinheiro que entra

A Apex-Brasil, mais conhecida pela promoção comercial no exterior, é também um poderoso motor de atração de investimentos

NELY CAIXETA

O Brasil foi o quarto país emergente a receber mais investimentos diretos estrangeiros em 2007, com um ingresso total de US$ 34,6 bilhões – atrás apenas da China, de Hong Kong e da Rússia. Mas de lá para cá aconteceu a mais grave crise financeira da história recente, e a previsão para 2009 é de uma queda de até 30% no fluxo global de investimentos transnacionais, que atingiu US$ 1,83 trilhão em 2007.

O Brasil pode, entretanto, sair-se melhor que a média na atração desse dinheiro minguante. Segundo cálculos da Apex-Brasil, a agência brasileira de promoção comercial e de investimentos, 2008 terminaria com US$ 38 bilhões de investimentos diretos entrando no país. Esse valor chegaria perto de 30% de tudo o que a América Latina deve ter recebido em 2008.

A Apex-Brasil vai investir, em 2009, R$ 50 milhões em seminários internacionais, visitas de missões estrangeiras e outras atividades para mostrar aos investidores potenciais como fazer negócios no Brasil. Entre as 29 iniciativas já programadas estão a parceria numa rodada do Fórum Econômico Mundial no Rio de Janeiro, em abril próximo, e a criação de uma Rede Nacional de Atração de Investimentos, com apoio do Banco Mundial, para treinar técnicos dos governos estaduais na busca de recursos externos.

Na escassez, ganha quem sabe atrair os que têm dinheiro

Essa face da Apex-Brasil é menos conhecida do que a atividade tradicional de promover a exportação de produtos brasileiros. Mas os dois lados se complementam, segundo o presidente da agência, Alessandro Teixeira. "É um caminho de duas mãos", diz ele. "Ao atrair negócios de um determinado setor para o Brasil, acabamos fortalecendo toda a cadeia produtiva aqui dentro, o que resulta num fortalecimento de nossa base exportadora." No início de dezembro, Teixeira, que é também presidente da Associação Mundial das Agências de Promoção de Investimentos (Waipa), reuniu no Rio de Janeiro um grupo de personalidades, entre as quais o ex-presidente do México Vicente Fox e os Prêmios Nobel de Economia Joseph Stiglitz (2001) e Edmund Phelps (2006), para discutir o impacto da crise sobre os investimentos diretos estrangeiros no mundo. Em tempos de escassez, sai ganhando quem tem uma estratégia bem traçada para disputar – e ganhar – a atenção de quem tem dinheiro na mão para colocar em novos negócios. Só em 2008, a Apex-Brasil promoveu mais de duas centenas de ações relacionadas a inteligência comercial, como estudos setoriais, de mercado e de oportunidades. "Temos equipes internas que se dedicam a perscrutar oportunidades no mundo", diz Teixeira.

A China, os Estados Unidos, o Canadá, os países nórdicos e escandinavos, os Emirados Árabes e a Rússia são alguns dos alvos prioritários na busca por investidores, pelo potencial que têm para aportar ao Brasil, conforme o caso, capitais, tecnologias e criação de empregos. ▮

Reunião da Waipa, no Rio: a briga por investimentos

DIVULGAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO
das micro e pequenas empresas

SUA EMPRESA VAI CONTINUAR BRASILEIRA,
MAS O PADRÃO SERÁ INTERNACIONAL.

Para incentivar a atuação sustentável dos pequenos empreendimentos no mercado interno e externo, o Sebrae criou o programa Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas. Assim, elas se tornam ainda mais competitivas no mercado externo e em seu próprio país, onde a disputa com produtos e empresas estrangeiras está cada vez mais acirrada.

É o pequeno negócio preparado para competir no Brasil e no mundo.

Para mais informações, acesse www.internacionalizacao.sebrae.com.br e faça o auto-diagnóstico para avaliar o potencial de internacionalização.

SEBRAE
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Um novo plano de vôo

Depois do pouso de emergência provocado pelo efeito paralisante da crise mundial no Brasil, as principais empresas do país armam-se para manter seus mercados, colher oportunidades e voltar a crescer no mundo - assim que for possível

ELIANA SIMONETTI, COM COLABORADORES

A face humana da crise: jovens à caça de emprego na China

Como aconteceu em outros momentos históricos, a crise mundial de 2008 será lembrada por algumas imagens fortes. Numa delas, na nova e pujante China capitalista, milhares de desempregados em fila candidatam-se a empregos que estão evaporando. Em outra, em Nova York, funcionários do Lehman Brothers, que já foi ícone dos investidores e quebrou de modo abrupto, deixam a sede do banco carregando seus objetos pessoais em melancólicas caixas de papelão. No Brasil, onde a venda de carros batia recordes até outubro, as montadoras, depois de lotar os próprios pátios e espaços vizinhos, alugam até pista de aeroporto – como fez a Fiat, em Oliveira (MG), para estacionar 300 mil carros novos estocados por falta de compradores.

SEAN YONG/ REUTERS

Quanto mais se aproximava o Natal, mais evidentes eram os sinais de que os efeitos do desastre financeiro que atingiu o mundo todo chegaram ao Brasil com a força de um tsunami, não de uma marolinha. Crédito rarefeito, retração dos mercados, queda de preços de produtos e ativos obrigaram as principais empresas brasileiras, quase todas exportadoras e com forte presença internacional, a tomar medidas duras, rever planos, mudar estratégias e fazer novas alianças. O ano novo que vem aí exigirá sangue-frio, espírito prático, bom senso, agilidade. Pela primeira vez desde 1982, prevê-se queda no comércio mundial. E o fluxo de capitais para os países em desenvolvimento deverá cair pela metade.

Como sempre ocorre nesse cenário, empresas enfraquecidas ou endividadas começaram a ser compradas por outras, mais fortes, bem administradas e capitalizadas, ou por fundos de investimento – em sua maioria de capital estrangeiro –, num processo de consolidação que naturalmente dá maior musculatura a quem compra *(leia quadro na pág. 32)*. Na área bancária, em novembro – no momento em que o país finalmente tomava conhecimento da extensão e profundidade da crise – houve a grande notícia do ano no mundo dos negócios: o terceiro maior banco privado, Itaú, fundiu-se com o quinto, Unibanco. Juntos, formaram a maior instituição financeira do Brasil e, de quebra, do hemisfério sul. Em seus cofres estão 21,5% do dinheiro depositado nas contas bancárias do país. E, mais importante, a nova instituição conquistou estatura para se tornar um player respeitável do competitivo mercado bancário mundial.

"A crise só nos trouxe mais certeza de que deveríamos fazer a fusão, porque ela fortalece o banco", disse o presidente do Itaú, Roberto Setúbal, em entrevista à revista **PIB**. Em meio a visões sombrias prevalecentes nos últimos tempos, ele adota um tom positivo quando avalia o setor financeiro no Brasil. "Como o sistema financeiro internacional está muito fragilizado, os bancos brasileiros vão passar pela crise muito melhor que os bancos de fora", afirma. E depois da crise? Aí, Setúbal torna-se mais cauteloso. Ele diz que a integração dos dois bancos exigirá um trabalho prioritário e longo, talvez uns dois anos, mas depois disso o Itaú estará pronto para competir nos mercados internacionais. "Tudo vai depender das oportunidades que surgirem", afirma. *(leia resumo da entrevista na pág. 29)*

Seguindo a mesma estratégia do Itaú/Unibanco de criar escala e fôlego para se fortalecer na crise, consolidar posição e conquistar novos mercados, o Banco do Brasil comprou, na seqüência, 72% da Nossa Caixa, do governo do Estado de São Paulo – e estuda novos negócios. Ao que tudo indica, os próximos tempos serão muito movimentados. "Esta é uma fase de depuração, de consolidação do mercado", diz o ex-ministro Mailson da Nóbrega, sócio da Tendências Consultoria Integrada. "Teremos dois anos de muitas fusões e aquisições e depois todos se acalmarão por algum tempo. Sim, porque crises continuarão a ocorrer, e entre elas o mundo enriquecerá."

O mundo certamente voltará a produzir e a crescer, mas o novo cenário que está surgindo no sistema bancário e nas empresas mostra que muita coisa será diferente no pós-crise. Seria impensável imaginar há pouco que nomes como Lehman Brothers, Bear Stearns e Citibank, que se confundem com o próprio capitalismo contemporâneo, vivessem cada um o seu calvário. O primeiro quebrou, o segundo foi vendido por preço simbólico ao JP Morgan e o Citi salvou-se porque obteve do governo americano US$ 45 bilhões em capital, além de US$ 306 bilhões de garantia para seus ativos de alto

O mundo vai voltar a crescer, mas será um mundo diferente

Minério da Vale: corte de 10% na produção

DIVULGAÇÃO/ VALE

risco. Também no Brasil se assiste a mudanças notáveis. Os bancos brasileiros, com uma base de capital bastante forte, como diz Setúbal, alimentam a nova ambição de competir no mercado internacional, ao passo que, internamente, passaram a desempenhar "função" de banco central, dosando a concessão de crédito com mão de ferro. Paradoxalmente, ao ajudar a controlar a liquidez, atuam na contramão das autoridades em Brasília, preocupadas em injetar mais recursos na economia – em doses, diga-se, bem mais modestas do que as medidas de incentivo ao consumo nos países ricos.

Correia de liquidez

Noutra reviravolta de papéis trocados em função da crise, a Petrobras, maior empresa do Brasil e uma das maiores do mundo, assumiu a função de correia de transmissão de liquidez para centenas de seus fornecedores. Para fazer caixa, seu cadastro no exterior ainda faz milagres. No início de dezembro, manteve sua rotina de captação e tomou US$ 750 milhões com bancos japoneses. Internamente, pela primeira vez (e com autorização especial do governo), pegou também, em novembro, R$ 2,7 bilhões no Banco do Brasil e na Caixa e, em dezembro, R$ 528 bilhões no BNDES.

"Governos do mundo inteiro estão disponibilizando crédito para suas empresas para que elas permaneçam ativas", disse à **PIB** o diretor financeiro da empresa, Almir Barbassa. "A Petrobras repassa recursos na forma de adiantamento para toda a cadeia de empresas que nos fornecem equipamentos, serviços, materiais, obras... E isso a um custo inferior ao que pagariam se conseguissem tomar no mercado. Se puxássemos o freio, haveria um descarrilamento na economia, com muitas empresas em dificuldade e demissões. Sem atividade não há emprego. Seria o caminho para a recessão", disse Barbassa *(leia entrevista na íntegra no site www.revistapib.com.br)*.

Além da responsabilidade de atuar num setor estratégico e servir de empuxo para vários setores industriais, a Petrobras socorre seus fornecedores para manter seu próprio nível de atividade e executar seu plano de negócios. A empresa, que investe pouco menos de 13% de seus recursos em operações internacionais, mantém a meta de se tornar uma das cinco maiores petroleiras do mun-

ANTONIO MILENA/AE

Pátios da Volkswagen lotados: cadê os clientes?

do nos próximos cinco anos. No exterior, opera como distribuidora de combustíveis em cinco países latino-americanos (Colômbia, Paraguai, Uruguai, Argentina e Chile) e faz perfurações na costa oeste da África, no Golfo do México, Mar Negro e Turquia.

No início de dezembro, porém, o plano de negócios da Petrobras para 2009, congelado pela diretoria em outubro passado, ainda estava à espera do crivo do Conselho de Administração. Barbassa confirma que o planejamento ainda está sob revisão, diante das incertezas sobre o alcance da crise nos próximos meses. "Estamos todos sofrendo igualmente", diz.

Fusões, revisão de metas, corte de custos, busca desesperada por caixa e, naturalmente, demissões passaram a fazer parte do receituário das grandes empresas para fazer a travessia do deserto. Estima-se que pelo menos 12 mil vagas já tinham sido cortadas até dezembro, volume relativamente modesto considerando-se os 5 milhões de empregos formais criados nos últimos três anos.

A Vale, maior produtora mundial de minério de ferro, foi a primeira grande companhia brasileira a reduzir seus quadros: demitiu 1.300 trabalhadores, 300 dos quais no exterior, além de ter aberto um programa de aposentadoria voluntária. A companhia, que emprega 60 mil pessoas, anunciou um programa de férias coletivas escalonadas. Um total de 5.500 funcionários terá folga compulsória.

No início de outubro, a empresa já havia anunciado o corte de 10% na produção. Em seguida, suspendeu os trabalhos em duas usinas de pelotização no Espírito Santo e em outras duas da Samarco, subsidiária do grupo em Minas Gerais. Em dezembro, duas usinas no Porto de Tubarão, também no Espírito Santo, deixaram de operar. A pisada no freio continuou: foi interrompida a produção de níquel no Canadá e na Indonésia e desativada uma processadora em Dalian, na China. Na França, a usina de ferro-liga de Dunquerque permanecerá parada até abril de 2009. Na de Mo I Rana, na Noruega, a parada para a reforma de um forno se estenderá até junho de 2009.

Fusões, revisão de metas, corte de custos e, naturalmente, demissões

Para cortar custos, a companhia tem renegociado e firmado alianças com fornecedores de partes e equipamentos e prestadores de serviços de engenharia. Também decidiu fechar vários escritórios europeus e concentrar suas atividades para a Europa e o Oriente Médio na Suíça. A explicação da Vale para todas essas manobras: a queda na demanda internacional

CLASSE MUNDIAL

Roberto Setúbal, presidente do Itaú, fala sobre os planos para crescer na crise

MARIE HIPPENMEYER

Roberto Setúbal e Moreira Salles: unidos

Os bancos brasileiros, que cresceram num ambiente de grande volatilidade, têm chance de conquistar mercado no exterior?
Em uns dois anos, sim, creio que os bancos brasileiros vão estar numa situação privilegiada para poder pensar em expansão no internacional. O sistema financeiro internacional está muito fragilizado. O ano de 2009 será um pouco mais difícil, mas os bancos daqui vão passar pela crise muito melhor que os bancos de fora. Da mesma forma, acredito que a economia brasileira estará melhor que a economia lá fora.

O que os bancos brasileiros podem oferecer no exterior?
Os bancos brasileiros terão uma base de capital bastante forte, enquanto os estrangeiros têm graves problemas de capital, a ponto de muitos governos estarem agora fazendo aumento de capital nesses bancos. Limitados na capacidade de capital, vão perder a vantagem competitiva, muito voltados para seus próprios problemas. E nós estaremos com uma gestão voltada para aproveitar as oportunidades que vão surgir.

Os bancos brasileiros, além de bastante capitalizados e de oferecer segurança a seus clientes, têm algum diferencial particular?
O mais importante é a base de capital e a capacidade de focar mais no cliente.

Em meio à crise, os bancos atribuíram-se, de certo modo, funções típicas da autoridade monetária, enxugando a liquidez dos mercados. O que será necessário para que o Itaú volte a conceder empréstimos nos volumes anteriores à crise?
A carteira de empréstimos do Itaú vem crescendo sem nenhum tipo de restrição. O que mudou é que estamos mais seletivos no crédito, em função do aumento do risco provocado pelas condições mais difíceis da economia em 2009. Além disso, houve uma mudança muito importante: as grandes empresas passaram a tomar dinheiro dentro do Brasil, em vez de tomar no exterior, como faziam antes. A Petrobras é um exemplo vivo. Conseqüência direta do problema de liquidez internacional, isso congestiona nosso mercado, de dimensão limitada. Mas, para todos os fins, estamos operando com oferta de crédito normal. Não temos é a possibilidade de atender aos volumes que, às vezes, são demandados, pois hoje não há mais a mesma liquidez de antes.

Como o Brasil vai enfrentar a turbulência da crise em 2009? A economia vai continuar crescendo?
Estimo um crescimento da ordem de 2% a 3%, mas ainda há muita incerteza sobre o que vai acontecer no exterior. A crise vai afetar o Brasil, mas o país está bem posicionado e poderá se recuperar com um crescimento muito maior do que o do resto do mundo.

Alguns dizem que é a vez de os emergentes mostrarem sua força e que a solução da crise passará por esses países. Isso é realidade ou apenas desejo?
É desejo. A economia dos emergentes não é grande o suficiente para evitar um problema maior em sua própria economia, nem no resto do mundo. A grande diferença, agora, é que os emergentes estarão contribuindo para a solução, não são parte do problema, como foram em outras ocasiões. *(Nely Caixeta)*

que derrubou o preço do minério. Na verdade, boa parte do estresse da mineradora foi causado pela inesperada retração do outrora voraz mercado chinês, que garantia até há pouco boa parte do faturamento da companhia. "A hora é de arrumar a casa e fechar operações com custo elevado", afirmou o presidente da mineradora, Roger Agnelli, no site da empresa. "Estamos numa fase de mutação."

Numa extensa entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo*, no entanto, Agnelli se mostrou mais otimista, ainda que moderadamente otimista. "O mundo cresceu nos últimos anos por causa da entrada de milhões de pessoas no mercado de consumo. Isso aconteceu na China, na Índia, no Brasil. No curto prazo, a crise financeira vai nos forçar a um ajuste, mas isso não será suficiente para anular as conquistas que o mundo alcançou", disse. Em

outras palavras, Agnelli acredita que o pós-crise poderá ser favorável ao Brasil, pois é impensável que a grande massa de novos consumidores chineses seja privada, por longo tempo, do abastecimento de bens e produtos com os quais se habituou. E foi o novo consumo chinês que impulsionou as exportações de países como o Brasil e elevou as cotações de commodities como minério de ferro e soja a níveis jamais vistos.

A previsão do CEO da Vale é que o aperto da empresa perdurará ainda uns quatro meses, até os estoques de minério de ferro começarem a baixar no exterior. Depois disso, estima que o mundo sairá às compras novamente. Na mesma entrevista, Agnelli acena com a possibilidade de aproveitar o bom caixa da empresa – captou US$ 12 bilhões em oferta global de ações em julho – para comprar empresas em dificuldade ou à venda no exterior. A postura pública da companhia, no entanto, é a de que seu crescimento de agora em diante vai ser mais orgânico, e não via compra de empresas. Mas foi justamente esse modelo de aquisições que fez a Vale, sob o comando de Agnelli, passar do oitavo para o segundo lugar entre as maiores mineradoras do mundo.

Em meados de outubro, quase dois meses antes de anunciar as demissões, o Conselho de Administração da Vale aprovara orçamento de investimentos de US$ 14,2 bilhões para 2009. A dinheirama vai dar sustentação a operações já existentes (no Brasil, Canadá, Moçambique, Omã, Austrália, Indonésia e Peru), pesquisa e desenvolvimento, além de apoiar projetos em outros setores. A diversificação é a caçula entre as fórmulas da Vale para contornar os problemas criados pela crise internacional. Um de seus braços, a Vale Exploração e Produção de Gás Natural, criada em 2003, participava timidamente da exploração de 15 blocos em bacias sedimentares brasileiras, em parceria com outras empresas. Em dezembro, no entanto, anunciou a compra da Petroleum Geoscience Technology (PGT), empresa especializada em avaliação geológica de áreas para exploração e produção de petróleo e gás. A aquisição, segundo as explicações dadas num relatório aos investidores, está em linha com a estratégia da mineradora de investir na produção própria de gás natural para atender a suas operações no Brasil e no exterior.

Nos Estados Unidos, Europa, Japão e China, muitas das companhias que despencaram do lucro ao prejuízo adotaram de pronto corte de custos, suspensão de produção e demissão de pessoal. Não foi diferente com os grupos brasileiros com forte presença no exterior. A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) reagiu ao baque e à queda no consumo de aço reduzindo o ritmo de produção nas suas unidades dos EUA e de Portugal. No Brasil, suspendeu a compra de insumos e terceirizou os serviços de logística da Usina de Volta Redonda, num contrato que prevê queda de 10% ao ano nos custos. "Vamos aguardar janeiro para tomar novas decisões", afirmou Benjamin Steinbruch, presidente da companhia, no final de uma reunião de empresários no Palácio do Planalto. "Não queremos demitir, mas somos obrigados a pensar no assunto."

A boa notícia é que o Brasil tem o que o mundo quer

Em situação semelhante se encontra a Gerdau, líder na produção de aços longos nas Américas e 14ª produtora de aço do mundo. Com 337 unidades industriais em 14 países, a siderúrgica de origem gaúcha emprega mais de 46 mil funcionários. Em outubro, reduziu a produção de sua usina norte-americana – a Gerdau Ameristeel. "A única coisa que os clientes estão fazendo é preencher buracos significativos em seus estoques", disse o diretor de operações da empresa, Terry Sutter, em apresentação divulgada no site da companhia. No início de dezembro, comunicou aos Sindicatos dos Metalúrgicos que antecipará manutenções nas unidades de Araçariguama, em São Paulo, e Riograndense, no Rio Grande do Sul. Também na Gerdau, funcionários da produção e de áreas administrativas entrarão em férias coletivas.

Petrobras no Golfo do México: à toda

FOTOS: DIVULGAÇÃO/ PETROBRAS

Barbassa, da Petrobras: financiando parceiros

Remédio tecnológico

Algumas empresas estão buscando remédios mais inovadores do que o tradicional aperto no cinto para superar a crise em boas condições. Palavras como pesquisa, desenvolvimento, inovação, tecnologia têm significado especial em sua estratégia de ultrapassar com segurança a fase de incerteza e turbulência. Entre as soluções adotadas pelas que competem no mercado internacional para melhorar seu desempenho em tempos de crise e avançar na busca de maior competitividade figura o uso mais consistente de tecnologias. O objetivo é ter maior controle de suas operações, com redução de desperdício e aumento de qualidade.

No fim de novembro, a GE Fanuc, associação entre a americana General Electric e a japonesa Fanuc, promoveu um dia de debates para mostrar casos bem-sucedidos de aplicação de seus sistemas e soluções. Uma das empresas presentes era o grupo usineiro paranaense Santa Terezinha, de Maringá, que recorreu à tecnologia para mudar o sistema de controles de suas usinas de álcool e, dessa forma, conseguiu tornar viável o crescimento planejado. "No setor de biocombustíveis, dispor de flexibilidade para alterar a linha de produção de açúcar para etanol é fundamental", diz Alan Fayad, gerente de automação da Santa Terezinha.

Outro setor que, aparentemente, não vê sinal de crise no horizonte é integrado por fornecedores de sistemas de controle de gestão integrada. É o caso da Totvs, fornecedora de softwares presente em 23 países, que projeta expansão dos negócios em 2009 *(leia reportagem na pág. 54)*. "Temos boa estrutura de capital, vendemos um produto de primeira necessidade para os que desejam aumentar sua produtividade e, por isso, mantemos nosso plano de investimento", diz José Rogério Luiz, vice-presidente executivo da empresa.

Para Nori Lerman, da ATP, maior fornecedora de serviços informatizados para bancos no país – processa 45 milhões de documentos por mês –, não há dúvida. "Este é o momento em que todos desejam reduzir riscos e compartilhar recursos", diz. "Para nós, é tempo de crescimento." Na verdade, empresas como a Totvs e a ATP têm a tranqüilidade de saber que produzem algo essencial para o sucesso de qualquer negócio – vendem o que as outras companhias precisam comprar.

Nesse sentido, para muitas empresas brasileiras, como as exportadoras de commodities, o cenário, hoje sombrio, promete desanuviar a médio prazo. Numa recente visita a São Paulo, Harold L. Sirkin, sócio sênior do Boston Consulting Group, avaliou as perspectivas mais à frente para um país como o Brasil, capaz de colocar, a preços competitivos, grandes quantidades de carnes, açúcar e álcool, soja, minério de ferro e aço no mercado internacional. "O Brasil tem aquilo de que o mundo precisa", diz Sirkin, co-autor do livro *Globalidade – a Nova Era da Globalização,* recentemente lançado no país. A seu ver, países populosos como a China e a Índia, que conseguiram trazer milhões de miseráveis para o mercado de consumo nos últimos anos, continuarão a depender das riquezas naturais do Brasil para manter os novos hábitos de sua população e seguir crescendo.

O crédito sumiu

Um dos aspectos mais insidiosos da crise – a falta de crédito para exportação – ameaça o melhor momento da Embraer, empresa que se tornou cartão-postal do Brasil, com sua logomarca estampada em jatos de empresas aéreas nos quatro cantos do mundo. No fim de 2008, a Embraer alertou os funcionários sobre a crise econômica em um comunicado interno segundo o qual o cronograma de entregas de aparelhos sofrerá atrasos em todas as linhas de jatos em 2009. A empresa admite que a falta de crédito que se espalha pelo mundo pode dificultar o pagamento dos aviões encomendados. "Essa crise não é

do Brasil", afirmou o presidente da empresa, Frederico Curado, em entrevista à imprensa. "A escassez de crédito pode levar nossos clientes a reduzir os pedidos."

Até a eclosão da crise, a empresa, com sede em São José dos Campos, no interior de São Paulo, e presença nos Estados Unidos, França, Portugal, China e Cingapura, voava em céu de brigadeiro. Nos primeiros nove meses de 2008, entregou 145 jatos dos 215 que projetara vender no ano. Para 2009, possui uma carteira de pedidos de 270 aeronaves.

Em dezembro, enquanto a turbulência econômica se espalhava, ainda divulgou uma infinidade de boas notícias – entre as quais a construção de sua primeira fábrica nos Estados Unidos, no aeroporto internacional de Melbourne, na Flórida, com início de operação previsto para 2010 *(leia na coluna Antena)*. Confirmou também o projeto de construção de duas fábricas em Évora, a 200 quilômetros de Lisboa, em 2009. Coroando as boas notícias, seu jato executivo, o Phenom 100, recebeu Certificado de Homologação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) – atestado de que cumpriu as exigências das normas internacionais e tem condições de voar em segurança.

Terceiro maior fabricante de aviões do mundo, depois da Boeing e da Airbus, a Embraer foi escolhida por David Neeleman, criador da Azul, a mais nova empresa aérea brasileira, para fornecer os primeiros 76 jatos da companhia, que começou a voar em dezembro. Nos últimos oito anos, graças à demanda aquecida no exterior, a Embraer mal conseguiu dar conta dos pedidos. Nesse período, o número de funcionários dobrou, alcançando 23 mil pessoas. Teme-se em São José que 4.000 empregos possam ser cortados caso se confirme a redução nas entregas em 2009.

O etanol é nosso

Produtores e exportadores de carne de frango, bovina e suína bateram recordes de venda em 2008. Fazem parte daquele grupo de empresas que vendem produtos dos quais as pessoas simplesmente não podem abrir mão: comida. A Sadia, uma das maiores processadoras de carne do Brasil, embora tenha amargado fortes perdas nas apostas de câmbio (como a Aracruz e a Votorantim, entre outras) e tenha adiado novos investimentos, informa que vai manter planos de crescimento. Em 2009, pretende inaugurar cinco novas unidades industriais no Brasil. Mas há projetos importantes que saíram da agenda do ex-ministro Luiz Fernando Furlan, de volta ao Conselho de Administração da empresa como presidente. Entre os que foram para o limbo estão uma fábrica no Brasil, com 8.000 empregos, e uma segunda unidade no exterior – desta vez em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, um dos principais mercados da empresa.

"Vamos ter de reestudar projetos e olhar para a frente de forma mais cautelosa", afirmou Furlan no início de dezembro, ao comemorar a reforma e modernização da fábrica de Toledo, no Paraná, de onde sairão produtos de frango com alto valor agregado. Embora prudente, o empresário mostrava-se satisfeito: a China acabara de habilitar três de seus frigoríficos para exportação e os primeiros embarques foram marcados para dezembro.

Um dos setores mais ativos no Brasil nos últimos anos foi o sucroalcooleiro, com fortes investimentos de grupos

DARWINISMO EMPRESARIAL

A EVOLUÇÃO das empresas e a supremacia das mais fortes fica evidente neste momento de crise, quando todos os investidores do planeta parecem querer empresas que atuam em áreas com perspectiva de crescimento. Eles sabem que a crise fará desaparecer as frágeis ou expostas a riscos. E as empresas promissoras estão sendo compradas e crescerão. Além da união Itaú/Unibanco, eis alguns dos negócios fechados no Brasil à sombra da crise:

:: ETANOL
Em novembro, a multinacional Monsanto comprou as empresas de melhoramento genético e biotecnologia de cana-de-açúcar Vana Vialis e Alellyx, que pertenciam à Aly Participações, do Grupo Votorantim

:: MONTADORAS
Dez dias antes do Natal a Volkswagen anunciou a venda por R$ 3,8 bilhões da sua divisão de caminhões e ônibus para a alemã MAN. A Volks brasileira segue agora apenas com automóveis e veículos comerciais leves

:: ALIMENTOS
A americana Tyson Foods comprou, em novembro, a Macedo Agroindustrial e a Avícola Itaiópolis, em Santa Catarina, além de 70% do capital da paranaense Frangobrás. O projeto é dobrar a produção da Macedo – juntas, as três produzirão 320 mil frangos/dia

:: ENERGIA
Maior geradora privada de energia elétrica do Brasil, a Tractebel (grupo Suez Energy) comprou em julho, por R$ 213 milhões, duas pequenas hidrelétricas, Tupan (SP) e Hidropower (MT)

Jato da Embraer: demissões só em último caso

DIVULGAÇÃO/ EMBRAER

Braskem, Odebrecht: aposta no plástico verde

DIVULGAÇÃO/ BRASKEM

nacionais e estrangeiros. Na crise, alguns grupos foram às cordas por não conseguir superar a queda na cotação do álcool, a falta de crédito e a elevação do preço de fertilizantes e defensivos agrícolas. Entre eles, a Companhia Albertina e o Grupo João Lyra, que entraram com pedidos de recuperação judicial. Outros tantos, porém, estão com caixa para aproveitar os saldos do momento. O grupo belga Alcotra, uma das maiores *tradings* globais de etanol, afirmou no início de dezembro que injetará US$ 400 milhões em usinas brasileiras – em aquisições ou parcerias. Já visitou 30 empresas, das quais selecionou cinco, e não pretende parar por aí. E há quem comece a aplicar dinheiro na construção de novas usinas.

Uma empresa recém-criada, financiada por investidores privados dos Estados Unidos, da Europa e do Oriente Médio, instalou-se no país em outubro para atuar nas áreas de produção de etanol e de geração de eletricidade. Trata-se da Vital Renewable Energy Company (VREC), cujo caixa supera US$ 1 bilhão. Em parceria com o Grupo Farias, já começou a construir sua primeira unidade de produção no interior paulista. "Nossos estudos indicam que teremos o retorno desejado", informa o presidente da Vital, Ricardo Roccia. E a ETH Bioenergia, controlada pelo Grupo Odebrecht, negocia a compra da NovAmérica, uma das maiores do país no setor, em dificuldade financeira. A questão é que a NovAmérica está em busca de um parceiro – prefere a fusão à venda. A ETH, por seu turno, prefere comprar, pois está em plena expansão, com financiamentos do BNDES na mão para instalar três usinas novas em Santa Luzia (MG), Conquista do Pontal (SP) e Rio Claro (GO).

O Grupo Odebrecht, aliás, mostra-se proativo em várias de suas áreas de atuação. A Braskem, maior petroquímica da América Latina, controlada pelo Grupo, tem se ajustado às variações do mercado. Ao perceber a queda na demanda por eteno, utilizado na produção de polietileno, interrompeu a produção de uma unidade no pólo de Camaçari, na Bahia, e de outra no pólo de Triunfo, no Rio Grande do Sul. Mas explicou que a medida é passível de ser revertida rapidamente, já que desde meados de novembro voltaram a chegar encomendas da China. Recentemente, a companhia se adiantou e avisou aos funcionários das unidades afetadas que não haverá demissões. Por fim, diz que permanece em pé o projeto de construção da usina que produzirá o plástico verde, feito com etanol proveniente da cana-de-açúcar, em lugar do petróleo – tecnologia de ponta desenvolvida internamente que tem sido bem recebida no mercado internacional. Decisões como essas, em meio à avalanche de más notícias diárias, devem ser celebradas. A maior parte das empresas já compreendeu que a crise precisa ser vencida, não alimentada. ▮

Bancos contra a maré

DIVULGAÇÃO

Na contramão da crise, a fusão do Itaú com o Unibanco gera valor e cria uma instituição capaz de competir com as maiores bancos do mundo

ROBERTO LUIS TROSTER*

A maré mudou. Alguns sinais preanunciavam alguns problemas, mas ninguém antecipou a intensidade e a velocidade da mudança. As projeções de crescimento despencaram e os preços das commodities acompanharam. Um tsunami assolou o mercado financeiro: centenas de bilhões de dólares de riqueza se evaporaram, o crédito, mesmo com as injeções de recursos, está estancado e a volatilidade domina os mercados. O futuro do mundo é outro. A onda está chegando ao Brasil, num momento em que a dinâmica da economia e do crédito estava arrefecendo. O mar é outro.

Muita tinta está sendo gasta na gestão macroeconômica da crise, entretanto, há também surpresas positivas no horizonte. A fusão do Itaú com o Unibanco, a compra da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil e São Paulo como centro financeiro mostram o fazer acontecer na contramão da crise. São movimentos que vão gerar mais valor e mostram o potencial de mais valor ainda.

O Unitaú, ou o nome que for escolhido, nasce grande. Seus números impressionam, mais de 100 mil funcionários e ativos superiores a um quinto do PIB. Eram duas instituições com vocações semelhantes que ganharam sinergia e escala ao se juntar. Ambas começaram como pequenas casas bancárias que combinaram o crescimento orgânico com fusões e aquisições de outras instituições. Há mais de meio século, o Unibanco, como a Casa Moreira Salles, e o Itaú, como o Banco Federal de Crédito, foram fundados pelos pais de seus atuais presidentes. De bancos de uma agência só, são agora conglomerados com todo o espectro de produtos financeiros, cobrindo todo o território brasileiro e com atuação internacional.

A estratégia é consolidar a operação no país e avançar no exterior. O Unitaú já é o maior banco do Brasil e da América Latina e o vigésimo do mundo. É um conglomerado competindo com instituições do mundo inteiro em condições de igualdade e com um bom desempenho na Argentina, no Uruguai, no Paraguai, no Chile e em Portugal e escritórios em todos os grandes centros financeiros do mundo. Pode-se esperar uma expansão maior. México e Colômbia são os portos mais óbvios para estabelecer a hegemonia a curto prazo.

Num momento em que o país está perdendo espaço no exterior por conta da queda do preço das commodities, o Unitaú está indo na direção contrária, exportando ser-

viços bancários. Há também um impacto secundário. A instituição em outro país é uma cabeça de ponte que serve de porta de entrada para empresas brasileiras que queiram negociar com o país.

A operação de compra da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil tem um impacto no mercado interno. Há uma complementação nas duas estruturas e ganhos de escala a serem usufruídos. Até agora, os reflexos da concorrência bancária nos custos de serviços e nas margens foram fracos, pois, como o mercado bancário estava crescendo a taxas superiores a 20% ao ano, havia poucos incentivos a iniciar uma guerra de preços. Como é esperada uma desaceleração na expansão dos serviços bancários, haverá um estreitamento de margens mais rápido, exigindo mais eficiência das instituições. As redes da Nossa Caixa e do Banco do Brasil se complementam e a operação de crédito imobiliário do banco paulista pode ser replicada em todo o território nacional.

Uma crise como a atual não assusta um sistema bancário que cresceu num ambiente econômico turbulento e com inflação galopante. É até uma oportunidade para o "Unitaú" e para São Paulo como centro financeiro

A operação do Unitaú poderia ser copiada pela Caixa Econômica Federal e pelo Banco do Brasil. São duas instituições de vocações quase idênticas, voltadas para o varejo nacional, têm o mesmo acionista controlador – o Tesouro Nacional –, atuam em escala nacional e teriam sinergias consideráveis se operassem como uma só instituição. É difícil entender o porquê dessa não fusão. Há também espaço para uma fusão dos bancos federais de desenvolvimento: o BASA, o BNB e o BNDES. Haveria sinergias e ganhos de escala e de transparência consideráveis a serem usufruídos.

Outra oportunidade seria fazer de São Paulo um centro financeiro internacional à semelhança de Nova York, Hong Kong e Londres. A proximidade de empresas do mesmo setor gera complementaridades e apresenta benefícios nos relacionamentos entre as instituições, na contratação de mão-de-obra e na compra de insumos – além, é claro, de criar vantagens para o país-sede. É um processo que se auto-alimenta atraindo mais empresas e fornecedores que querem usufruir suas externalidades.

Na América Latina, São Paulo apresenta o melhor potencial como centro financeiro regional. Está bem localizada, dispõe de uma infra-estrutura conveniente: aeroportos, hotéis, telefonia etc. e concentra a atividade financeira brasileira. A quase totalidade dos bancos privados nacionais, bem como outras instituições – a BM&F, a Bovespa, as clearings de ativos e CIP –, tem sua sede na capital paulista. São Paulo tem também algumas desvantagens. A dificuldade em executar contratos, uma estrutura normativa defasada e o sistema tributário. Esses entraves deslocaram operações e empregos da Bovespa e do resto do mercado de capitais para o exterior.

A aspiração de desenvolver um centro financeiro implica na adoção de políticas proativas com este objetivo: modernizar o quadro regulatório, racionalizar os procedimentos legais e a tributação, eliminar os depósitos compulsórios e investir em infra-estrutura. Com isso, seriam gerados mais empregos e atraídos outros investimentos para o Brasil.

O setor bancário nacional é sofisticado e, diferentemente dos de outros países, evoluiu num ambiente econômico turbulento, com inflação galopante e volatilidade macroeconômica elevada, e conseguiu conceder crédito, rolar a dívida pública, preservar a poupança nacional e desenvolver sistemas de pagamentos, bolsas de negociação, derivativos financeiros e câmaras de compensação e liquidação eficientes e seguras. Uma crise como a atual não assusta. É uma oportunidade concreta para o Unitaú, um avanço parcial para o Banco do Brasil e uma possibilidade para São Paulo.

** Roberto Luis Troster é sócio da Integral Trust, e-mail: robertotroster@uol.com.br*

A hora e a vez

O colapso do sistema financeiro e a crise arrasadora nas economias desenvolvidas estariam abrindo uma inédita chance de liderança para as economias dos países em desenvolvimento. Será? **BRUNO K. REIS**

"Estamos em tempo de tormenta e vento esquivo."
(Luís de Camões)

Em meio à maior crise econômica e financeira desde a década de 1930, o mundo assiste ao colapso do sistema financeiro nos países ricos e, sobretudo na maior economia mundial, os Estados Unidos. Grandes bancos de investimentos como Merril Lynch, Lehaman Brothers e Bear Stearns, outrora símbolos da pujança financeira, foram vendidos, socorridos às pressas para não quebrar ou simplesmente foram à falência. Grandes bancos comerciais, como o Citigroup, precisaram recorrer a fundos soberanos de países em desenvolvimento e ao suporte do governo para não seguir o mesmo rumo. Indústrias tradicionais como a automobilística correm o risco de desaparecer e o sistema imobiliário, origem do efeito cascata que culminou nessa situação, deverá levar muitos anos para se reerguer. Países inteiros, como foi o caso da Islândia, simplesmente faliram.

Desta vez, os BRICs estavam mais preparados para a crise

Enquanto as economias dos países ricos estavam no epicentro da crise, as economias das nações em desenvolvimento assistiam à tempestade de longe, com inabitual tranqüilidade. Vindas de anos de crescimento sem precedentes, as economias dos países em desenvolvimento cresciam a taxas recordes, puxadas por uma série de fatores, mas sobretudo pelas altas taxas de crescimento da China e de outros países como Índia e Rússia. Eles se beneficiavam das exportações para os países ricos e gozavam de dinheiro barato para apoiar financeiramente suas indústrias, seu comércio e sua infra-estrutura. Exportadores de commodities, como o Brasil, beneficiavam-se da alta demanda e dos elevados preços de seus produtos no mercado internacional. Graças a esse conjunto de fatores, houve um forte crescimento das economias emergentes, assim como uma expressiva acumulação de suas reservas.

A situação interna era também favorável, visto que os países emergentes encontravam-se em boa situação econômica em função dos ajustes estruturais que fizeram nos anos 90. Tendo aprendido a lição das crises que sacudiram a Ásia, o México, a Rússia e o Brasil entre 1997 e 1999, iniciaram um processo de redução da dependência externa e de ampliação do consumo interno, baseado em políticas voltadas para a população de menor poder aquisitivo, beneficiados pela abundância de crédito existente no mercado internacional.

Soja brasileira: a China garantia a...

Ao contrário dos anos 90, os países emergentes estavam agora mais preparados para a crise. Mas é preciso lembrar que a crise atual, apesar de sua amplitude e severidade, se diferencia das crises anteriores porque teve seu início e epicentro

ALL CANADA PHOTOS

... bonança comprando altos volumes

FREDERIC JEAN / AG.ISTOE

Alto-forno da Cosipa: o "descolamento" não funcionou, produção caiu

na principal economia do mundo, os Estados Unidos, tendo se espalhado em seguida para os demais países industrializados.

O fato de o olho do furacão estar longe fez crer inicialmente que pela primeira vez as economias emergentes estavam longe da tempestade e do perigo. Vozes levantaram-se para apontar o fim de uma era – da preponderância dos países desenvolvidos – e o início de um novo paradigma nas relações internacionais, no qual os países emergentes, encabeçados pela China, iriam finalmente assumir papel de destaque na economia mundial. Com os principais países capitalistas incapacitados de se manter como a força dinâmica da economia, esse papel seria substituído pelos emergentes, a nova locomotiva do mundo.

Peso na economia mundial

Portanto, vale a pena repetir a pergunta: chegou a vez, finalmente, dos países emergentes? Será que a crise que impactou de forma tão determinante as economias centrais poderá dar aos países emergentes um peso mais decisivo na economia mundial?

Segundo Hélios Herrera, professor de Economia da Universidade Columbia, de Nova York, se a crise provou algo foi que os países desenvolvidos e os Estados Unidos em particular continuam e continuarão sendo o motor da economia internacional. Para o professor, a queda no ritmo de crescimento dos países emergentes – que deverá se acentuar nos próximos meses – deixa claro que parte importante de seu vigoroso crescimento foi baseada no capital e na demanda provenientes dos países desenvolvidos.

Na realidade, a idéia de que os emergentes estariam imunes à crise vai se dissipando à medida que começam a mostrar sinais de contágio. O professor Simão Silber, do Instituto de Economia da USP, acredita que o quadro que emerge da crise revela duas coisas: a primeira é que foi por água abaixo a teoria do "descolamento", segundo a qual as economias em desenvolvimento não seriam atingidas pela crise nos países desenvolvidos; a segunda é que a crise afetará a todos, sem exceção, de forma significativa. Como é lógico, o impacto não será igual para todos, refletirá as diferentes características dos diferentes países. Para Silber, o que ruiu foi o mecanismo pelo qual os Estados Unidos absorviam as exportações chinesas e os países em desenvolvimento financiavam a dívida americana, enquanto a China e a Índia compravam altos volumes, a preços elevados, de commodities do Brasil e de outros países em desenvolvimento. Nessa equação entravam também os exportadores de petróleo, que tinham enormes lucros com base nos preços altos e no aumento do consumo mundial.

Ao estourar a crise no coração do capitalismo mundial, essa estrutura ruiu e todos foram igualmente afetados pelo cataclismo. Para o professor Silber, porém, nem tal terremoto deverá causar um reequilíbrio de

forças na economia internacional. Mesmo as tentativas de reorganização do sistema financeiro global em torno do G-20 não deverão provocar transformações concretas.

O professor Silber acredita que simplesmente não há quem possa ocupar o papel dos Estados Unidos de líder da economia global, e nem há real interesse por parte de qualquer país em assumir o posto. Para ele, é também prematuro imaginar uma espécie de Bretton Woods 2, porque o contexto de então e o de agora são totalmente diferentes. A conferência e os acordos financeiros de Bretton Woods foram possíveis no pós-guerra, em um cenário em que a Europa e o Japão estavam completamente destruídos, os Estados Unidos tinham grande quantidade de recursos disponível e havia a ameaça da União Soviética na fronteira oriental da Europa.

Tudo isso possibilitou que os Estados Unidos colocassem suas propostas na mesa, e aos demais países ocidentais coube aceitá-las porque não tinham outra opção. Mas hoje os Estados Unidos estão em outra situação e a Europa e o Japão buscam seus próprios meios de contornar a crise.

Outros fatos da vida real tornam frágil a hipótese de os emergentes ganharem preeminência e até compartilharem liderança em meio à tormenta. Os mais evidentes: os países desenvolvidos não querem que os países em desenvolvimento ganhem espaço político; o Japão não gostaria de competir na Ásia com uma China ainda mais poderosa; a União Européia, que busca se fortalecer no âmbito de suas características transnacionais, não pretende perder importância em detrimento do grupo BRIC e demais emergentes.

Para ter maior papel, os emergentes precisam pôr dinheiro...

Resta o fato concreto de que, como lembra o professor Silber, não basta a retórica: um aumento do papel dos países emergentes estaria naturalmente condicionado a um aumento das responsabilidades, como contribuir para a recapitalização do FMI e do Banco Mundial. Com que dinheiro? Mesmo a China reluta em ter um papel destacado na crise e tem tido atuação extremamente discreta, apesar de suas enormes reservas. Assim, seria mais adequado falar em uma nova cultura de ações coordenadas dos bancos centrais do que de reestruturação do sistema financeiro internacional.

Oportunidades?

Como se diz, crises trazem riscos e oportunidades, mas os emergentes, muito heterogêneos, reagem de modo diferente a ambos. Alguns países já começaram a passar dificuldades: a Turquia tem sentido de forma contundente os efeitos da crise. Países da Europa Oriental como Hungria e Ucrânia tiveram de pedir socorro ao FMI.

Se focarmos apenas no grupo BRIC, para ficar nos emergentes mais importantes, é fácil constatar que também são muito distintos entre si e absorvem a crise de forma diferente. A única coisa que compartilham é a certeza de que nenhum escapará incólume da crise. Conforme notou o embaixador Rubens Ricupero *(leia entrevista na pág. 40)*, os emergentes já estão sendo atingidos de diferentes maneiras. A Rússia está indo muito mal, com problemas muito graves em razão da vertiginosa queda do preço do petróleo e do gás. A Índia está com problemas em razão de importantes déficits em conta corrente. O Brasil também não está numa posição brilhante, com problemas no câmbio e sem mercado e preço para suas commodities. Para Ricupero, o único país muito sólido é a China. Por isso, em sua opinião, "emergente só tem um mesmo, a China".

O professor Hélios Herrera acha que, em vez de proporcionar aos emergentes um papel de destaque, a crise vai é pôr à prova sua resistência a crises exógenas – pelo menos a curto prazo. A vulnerabilidade dos países emergentes em relação à retração das economias centrais e sua dependência de alavancagem financeira ainda são importantes, segundo Herrera. E países exportadores de commodities,

AP/IMAGEPLUS

Índia: a afluência ameaçada pelo déficit

como o Brasil, são historicamente vulneráveis a oscilação de preços no mercado internacional. Ricupero lembra que o "Brasil não goza de nenhum excepcionalismo: como os demais países latino-americanos, cresce quando melhoram os preços das commodities em relação aos preços de importação e se retrai quando há queda na demanda internacional".

A boa notícia é que a médio prazo os emergentes deverão se recuperar. E, mesmo que não se tornem as locomotivas do mundo, com certeza terão gradativamente um peso mais decisivo na economia mundial. É um processo inevitável. A crise pode não transformar os emergentes em protagonistas, mas tampouco vai decretar o fim do crescimento desses países. Mesmo que não consigam sustentar as taxas de crescimento dos últimos anos, comparativamente apresentarão taxas mais altas que as registradas nos países desenvolvidos. As elevadas reservas cambiais também contribuirão para a redução de impactos negativos.

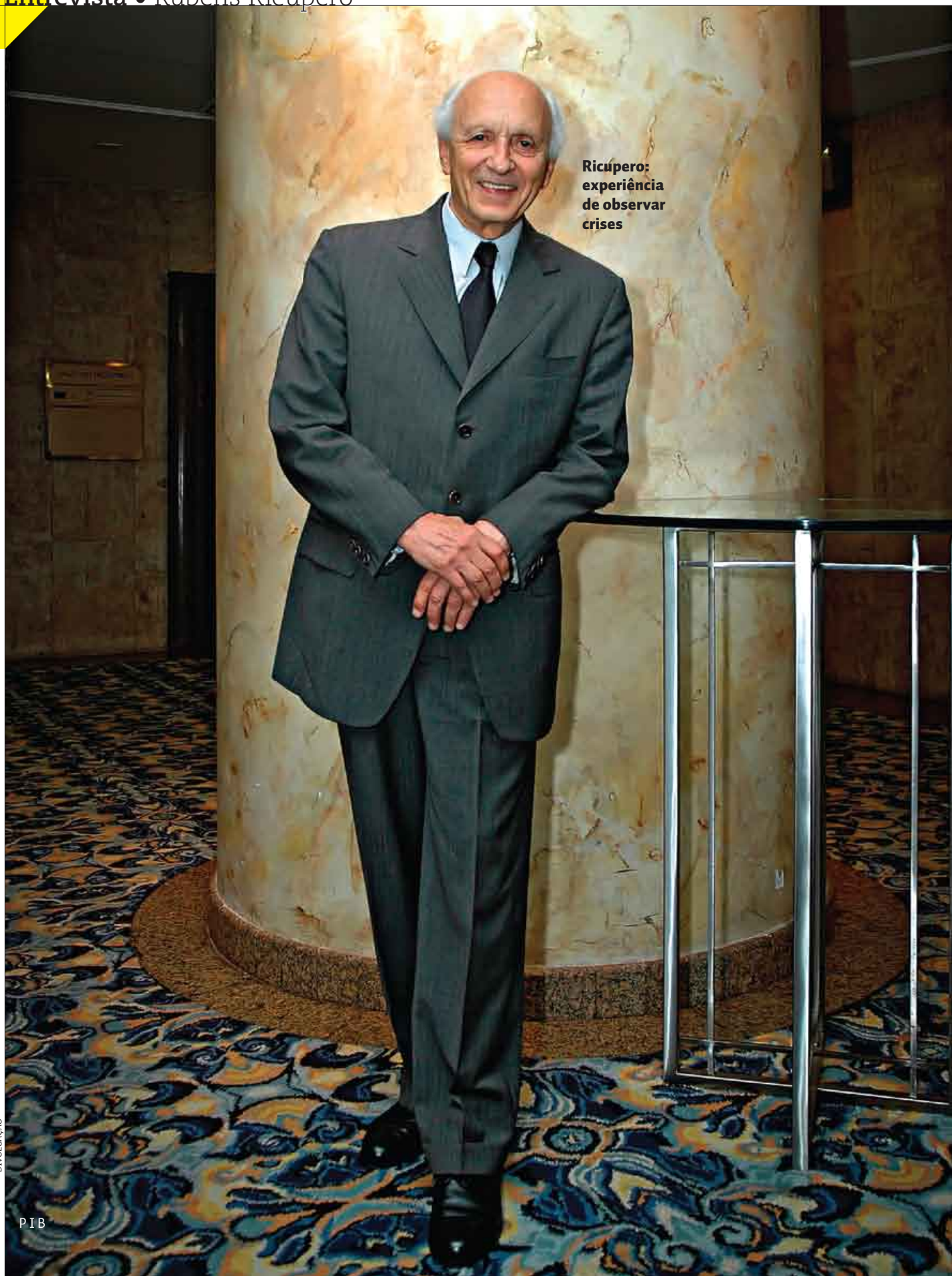
AGE FOTOSTOCK / KEYSTOCK

Prada, Roma: quando voltarão a comprar?

Quanto ao Brasil...

Harold L. Sirkin, sócio sênior do Boston Consulting Group, disse em recente seminário realizado em São Paulo que o Brasil se encontrava em posição privilegiada no cenário internacional e será afetado pela crise apenas no curtíssimo prazo. Para Sirkin, o país conta com abundância de recursos naturais, um parque energético amplo e diversificado – com destaque para o etanol e as recém-descobertas de petróleo na camada do pré-sal –, recursos minerais em grande quantidade e a agricultura mais competitiva do mundo. "O Brasil tem o que o mundo precisa", diz Sirkin. Os gigantes em desenvolvimento como China e Índia, que têm enorme população, continuarão colocando milhares de pessoas no mercado consumidor a cada ano. Essas pessoas terão de se alimentar, contar com uma infraestrutura que comporte esse crescimento. Tal fenômeno, que não deverá ser paralisado pela crise, fará com que o Brasil ganhe gradual importância na economia mundial.

Passada a tormenta, ninguém duvida que o aumento de importância relativa dos países emergentes deverá se intensificar nas próximas décadas. Esse processo, embora contínuo, tenderá a ser gradual, sem reviravoltas no curto prazo. Os países desenvolvidos deverão permanecer como principais atores da economia mundial – com a inclusão inevitável da China. Se souberem superar os impactos negativos de curto prazo, os emergentes ganharão mais espaço político – pelo simples fato de que continuarão ganhando peso econômico. ▮



Ricupero: experiência de observar crises

DIVULGAÇÃO

Há luz no fim do túnel

Para o embaixador e ex-ministro da Fazenda, Barack Obama e a China – a verdadeira potência emergente – podem fazer a economia global reviver em dois anos. O Brasil terá boas fichas no mundo pós-crise, mas vamos sofrer em 2009

NELY CAIXETA E ARMANDO MENDES

O embaixador Rubens Ricupero é um observador experimentado de tormentas econômicas, desde as crises do petróleo dos anos 70, que ele viveu, como diplomata, nos Estados Unidos. Sobre a crise que estamos atravessando, não hesita em afirmar que é a mais grave desde a Depressão dos anos 30, mas arrisca uma previsão otimista: ela será curta. Em 2010, o mundo poderá voltar a crescer – se o presidente Barack Obama e a estrelada equipe econômica que ele escolheu cumprirem a promessa de reativar a economia americana. Para o Brasil e os emergentes, Ricupero prevê dias difíceis em 2009 e uma recuperação a partir de 2010. No curto prazo, o governo brasileiro luta com um déficit e não tem dinheiro para sustentar a atividade econômica, como pode fazer a China – esta sim, para Ricupero, a única potência realmente emergente. O embaixador falou à **PIB** no mesmo dia em que foi convidado a participar da comissão que a Assembléia Geral da ONU está criando para tratar da crise, presidida pelo economista norte-americano Joseph Stiglitz, conhecido crítico da globalização financeira.

O senhor, que acompanhou a vida inteira a economia internacional, viu algum momento como este?
Nunca. Já vi momentos difíceis nos anos 70, quando servi nos Estados Unidos. Cheguei lá quando o presidente ainda era o Richard Nixon e assisti à sua queda em conseqüência do caso Watergate. Foi um momento terrível para o moral dos Estados Unidos, junto com o colapso do Vietnã e aqueles helicópteros partindo do terraço da embaixada americana em Saigon com as pessoas se agarrando nas rodas. Foi o momento dos choques do petróleo em 1974 e, mais tarde, em 1979. Havia filas para abastecer os automóveis e inflação em alta. Mas aquele momento não foi tão grave como hoje. A General Motors, que está ameaçada de falir, foi fundada em 1908! Resistiu à Grande Depressão. E, no entanto, se não for socorrida, o caixa dela acaba em fins de fevereiro. Os americanos não vão deixar quebrar. Eles censuram muito os outros quando são nacionalistas, mas não pensem que acham graça nesse tipo de coisa. São símbolos dos Estados Unidos.

> **Espero que a crise não se transforme em depressão. O Japão caiu em uma e ficou dez anos sem crescer**

Esta é, de fato, a crise mais grave desde 1929?
Não há a menor dúvida de que é. A crise de 29 leva esse nome porque foi o ano em que caiu a bolsa, mas começou mesmo com a falência de um banco de Viena, o Kredit-Anstalt, em 1931. É aí que ela se instala e vai durar muitos anos. Espero que a crise atual não se transforme em uma depressão, com deflação de preços, porque essa é a situação da qual é mais difícil sair. O Japão caiu nisso em 1990 e ficou sem crescer dez, onze anos, apesar de pacotes gigantescos de gastos em obras públicas.

O senhor acredita que a crise, pelo menos, seja menos longa?
Tenho esperança. Vamos ter um governo americano muito vigoroso. Os eleitores escolheram o homem mais bem preparado para enfrentar uma crise desse tipo. Barack Obama tem sido impecável na transição – não errou uma escolha até agora, sobretudo a do secretário do Tesouro, Tim Geithner, uma estrela em ascensão. Como diretor do Federal Reserve de Nova

York, foi ele quem comandou a operação de resgate do Bear Stearns. Então, vamos ter um pacote de medidas anticrise muito forte, parecido com o que Roosevelt preparou em 1932, quando foi eleito. Compõe-se de pelo menos três elementos fundamentais. Primeiro, um vigoroso estímulo ao consumo e investimentos em infra-estrutura – estradas, energia, meio ambiente. Há muito tempo os Estados Unidos não atualizam sua infra-estrutura. Depois, ajuda às pessoas que estão ameaçadas de perder a casa por causa das hipotecas. E, por fim, haverá socorro à General Motors, à Chrysler, à Ford, às linhas aéreas. O fundamental, como Obama anunciou, com total razão, é manter ou criar emprego. Deixar falir a General Motors destruiria 2,5 milhões de empregos, diretos e indiretos. Ele não vai querer isso.

Quanto pode valer um pacote assim?
Martin Wolf, do *Financial Times*, avalia que pode chegar a 10% do PIB, hoje estimado entre US$ 14 trilhões e US$ 15 trilhões. Logo, chegaria a US$ 1,5 trilhão. O que não é tão extraordinário, porque eles já aprovaram um pacote de US$ 700 bilhões e gastaram US$ 100 bilhões para impedir a quebra da seguradora A.I.G.

Isso dá para reativar a economia?
Tenho confiança de que isso possa revigorar os Estados Unidos. Veja que há economistas de peso, como o próprio ganhador do Prêmio Nobel, Paul Krugman, que admitem até a hipótese de uma deflação muito longa, de dez anos. Não acredito, porque a economia americana é capaz de uma recuperação impressionante. Assisti a isso. Servi lá duas vezes: fui conselheiro-chefe do setor político da embaixada brasileira em meados dos anos 1970 e voltei como embaixador em 1991. A economia americana é de um vigor extraordinário e não se deve subestimar sua capacidade de recuperação. Essa crise deve durar uns dois anos – o que está acabando e o próximo. A partir de 2010, é possível que comece a recuperação. Tenho muita confiança no novo governo, competente, jovem, uma nova geração que chega ao poder.

O Brasil e os países emergentes ainda vão sofrer muito?
Os países emergentes já estão sendo atingidos. Aquela tese inicial de que havia um descolamento, hoje em dia ninguém leva a sério. O Brasil está entre os dois países em que tanto a moeda como a bolsa de ações têm oscilado mais violentamente. Ora, isso não é um bom sinal. A rigor, o único que está se saindo melhor – um pouco melhor, mas também já está sendo afetado – é a China. A Rússia está indo muito mal, a Índia está com problemas porque tinha déficit grande em conta corrente. O Brasil não está numa situação brilhante, ao contrário do que se dizia aqui. Emergente, só tem um mesmo, que é a China.

Que vantagens a China tem?
É um país que tem altíssima poupança doméstica, que chega às vezes a 44% do PIB. A do Brasil mal consegue 17%, 18%. O Brasil não é um país poupador. A China precisa pouco dos outros; tem uma enorme quantidade de dinheiro entesourada, está se aproximando de US$ 2 trilhões de reservas e não tem problema de gastar com pacotes fiscais, como fizeram em 1997, quando houve a crise asiática. Eles compensaram redobrando os programas de investimento interno, o que vão fazer de novo. Os chineses podem fazer isso porque não têm a preocupação do déficit. O Brasil não só não tem poupança doméstica como tem o problema do déficit e um custo da dívida alto. Tanto é assim que até hoje o Brasil mede suas contas pelo saldo primário, que exclui as despesas financeiras, e não pelo saldo nominal. Logo, o governo não tem grande espaço para aumentar seus gastos. Mesmo o PAC, que é uma retomada bem-vinda dos investimentos, apenas eleva o investimento de 0,5% para 1% do PIB, o que não é nada. O governo, infelizmente, tem gasto muito em despesas correntes: pessoal, cargos, aumentos de salários. São despesas improdutivas.

A China tem poupança doméstica de 44% do PIB, o Brasil mal chega a 17%. E nosso governo gasta mal

Que outros problemas o Brasil vai ter?
A dependência brasileira vem, esquematicamente, de duas direções. Por não ter poupança própria, o país é obrigado a recorrer à poupança externa. Quando ela seca, como agora, passamos a viver um problema agudo de pressão sobre a moeda. Não vejo bem como resolver esse problema a curto prazo, porque muitos dos investimentos que vinham para cá eram atraídos pela valorização das commodities, que agora estão em queda.

E o segundo problema?
É o comércio. O Brasil, ao contrário do que a maioria dos brasileiros pensa, tem um comportamento econômico que é espelho direto da América Latina. Tudo o que acontece na América Latina acontece aqui. Quando a América Latina ia mal, entre 1998 e 2002, o Brasil não crescia. Quando a América Latina cresceu 5,5%, de 2003 até 2008, o Brasil cresceu menos que isso, mas cresceu. A razão foi a mesma – a melhoria dos preços das commodities em relação aos preços de importação. Até devo dizer que o

caso do crescimento do Brasil não foi o mais impressionante da América Latina, e sim o dos exportadores de metais, sobretudo Peru e Chile.

E o que acontece agora?
O comércio começou a cair antes do auge da crise. Segundo o relatório de novembro da Organização Mundial de Comércio, as trocas mundiais, descontadas a inflação e as oscilações cambiais, cresceram 8,5% em 2006. Em 2007, o avanço foi de apenas 6%. Para 2008, a OMC previu, em abril, 4,5%. Agora não se atreve a fazer mais nenhuma previsão. O comércio mundial está em maré minguante. Há menos demanda. Portanto, a concorrência se acirra e os preços das commodities estão caindo. E isso vai nos atingir, porque nós somos um país basicamente exportador de commodities.

Mas continuarão caindo? Há visões diferentes a médio prazo.
Não estou falando do médio prazo, estou falando do curto prazo, de 2009. Acho que a médio e longo prazo a situação é boa. Se se confirmar meu otimismo de que esta crise vai ser relativamente curta e de que a partir de 2010 a economia mundial retomará seu crescimento, o Brasil estará em boas condições para voltar a crescer. A riqueza em recursos naturais, o petróleo do pré-sal – tudo isso ganha valor numa economia em crescimento.

O senhor acredita em quebradeira de empresas em 2009?
No Brasil? Não. Mas é preciso traduzir em miúdos o que estou dizendo. Vai ser um ano difícil, mas não de recessão. Se o Brasil crescer 2% ou 2,5% não é mau, porque nosso crescimento demográfico hoje é bem pequeno. Não vejo nenhuma catástrofe. Apenas acho uma pena, porque estávamos naquela fase de conseguir recuperar o tempo perdido, melhorar o consumo das classes populares, reduzir um pouco essa miséria terrível, e agora tudo isso parece um pouco adiado. Para podermos absorver o desemprego – que ainda é de 8,5%, no mínimo – e a miséria acumulada, teríamos de crescer pelo menos a 5% durante 30 ou 40 anos ininterruptos. E não é isso que vamos crescer no ano que vem. A não ser que haja um milagre mundial. Deus queira.

> **As empresas internacionalizadas já passaram por momentos ruins e sobreviveram. Vão sobreviver de novo**

Qual vai ser o impacto para as empresas brasileiras internacionalizadas?
Elas vão ter um período mais difícil. Mas também não significa uma catástrofe. Os preços vão cair, vão vender menos. Se não tiverem grandes dívidas, vencerão esse período, porque o tempo de vacas gordas que atravessaram é muito recente. Até quatro, cinco anos atrás, o preço do minério que se vendia para a China era três vezes menor que o frete marítimo. Não valia nada. Se sobreviveram naquela época, por que não o fariam agora?

O senhor acredita que os países em desenvolvimento podem sair da crise com um peso maior nas relações internacionais, como alguns esperam?
Seguramente sim. Já agora estão sendo solicitados a um maior papel. E nem é uma coisa tão nova quanto parece, porque o grupo dos 20 surgiu em 1999, no âmbito do Banco Mundial e do Fundo Monetário. Foi criado depois das crises da Ásia, da Rússia e do Brasil nos anos 90, com o objetivo de melhorar o funcionamento do sistema para prevenir a repetição das crises. Portanto, a idéia já era juntar os países em desenvolvimento mais fortes ao grupo de países ricos. Mas é preciso ser específico. Do que se fala, quando se fala nos emergentes? É um erro falar como se todos eles fossem iguais. Na verdade, mais uma vez, a China é um *primus inter pares*. De longe, é o mais poderoso desses países. E o mais discreto.

Há quem fale no surgimento de uma nova arquitetura econômica no mundo.
É preciso não ter expectativas exageradas. Não acredito que haverá um segundo Bretton Woods, porque lá se criou a atual ordem econômica e financeira, que passa por uma crise mas não foi destruída, como aconteceu com a anterior, na II Guerra Mundial. E, nessa matéria, como os interesses são gigantescos, as pessoas são muito conservadoras e não querem grandes revoluções. As questões ligadas à moeda de referência, às reservas, são muito delicadas. Quem faz afirmações levianas são os que não têm dinheiro. Por isso que os chineses são muito discretos. Eles têm US$ 2 trilhões de reservas e não querem bagunçar o coreto. Se derrubar o coreto, cai em cima deles.

O mundo sairá desta crise com os mercados mais regulados?
Os países líderes, como Estados Unidos e Inglaterra – as duas maiores praças financeiras do mundo são Nova York e Londres –, dificilmente aceitarão delegar a autoridades internacionais a supervisão de seu setor financeiro. Nos Estados Unidos, ele responde por 40% dos lucros totais das corporações. Agora, vai haver mais controles, porque o próprio secretário do Tesouro, Henry Paulson, que era contra, se converteu. Então, vai haver alguma regulação. Mas vai ser feito por eles, não por nós. Os americanos provocaram essa crise e nós pagamos um preço. Infelizmente, o mundo atual é assim. Eles fazem as bobagens, e nós pagamos. ▮

Certidão de nascimento

Só agora o Brasil começa a certificar a origem geográfica de alguns produtos, o que eleva automaticamente seu valor aqui e lá fora

ANTONIO CARLOS SANTOMAURO

Champagne, cristais da Bohêmia, presunto de Parma: em todo o mundo, esses célebres produtos têm como aliados uma aura de requinte e de exclusividade. A razão é uma só: a possibilidade de desqualificação de eventuais imitações, ou de similares menos valorizados, com o inquestionável argumento das indicações geográficas de origem, verdadeiro atestado de qualidade.

Objeto de acordos comerciais internacionais que as reconhecem e protegem, as indicações geográficas ou as denominações de origem controlada designam produtos com características únicas, a começar da exclusiva zona geográfica onde nascem. Só pode ter no rótulo o nome Champagne, por exemplo, os clássicos vinhos espumantes feitos na pequena região de Champagne, na França. Em muitos casos, incluindo o do próprio Champagne, a denominação de origem define também um método de produção particular e tradicional.

Na Europa, as indicações geográficas, ou as DOC, são utilizadas em larga escala para proteger produtos de qualidade – apenas na França há mais de 700 delas. O motivo é econômico: consumidores fiéis estão dispostos a pagar mais por produtos que são protegidos e considerados superiores.

Só recentemente produtores brasileiros também começaram a usar esse poderoso diferencial de competitividade. Já há quatro indicações geográficas reconhecidas pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) – os vinhos do Vale dos Vinhedos, o Café do Cerrado, a Cachaça de Paraty e a Carne do Pampa Gaúcho – e diversos processos destinados a defender mais produtos, inclusive a cachaça *(veja quadro na próxima página)*.

FOTOS: GILMAR GOMES

Espumantes, brancos, tintos: degustando "Vale dos Vinhedos"

Indicação geográfica de origem: Vale dos Vinhedos "DOC"

A mais antiga indicação geográfica brasileira tem apenas seis anos e distingue os vinhos finos do Vale dos Vinhedos, no Rio Grande do Sul. Lá são produzidos apenas 3% dos 370 milhões de litros de vinho fabricados no Brasil, mas de lá saem 21% dos vinhos finos brasileiros exportados.

Jaime Milan, diretor executivo da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale), é taxativo: "A indicação geográfica abre mais portas no exterior". E também permite obter preços melhores: os vinhos do Vale dos Vinhedos com o selo da indicação são vendidos ao mercado externo por algo entre US$ 8 e US$ 10 por litro; produtos similares sem esse diferencial atingem no máximo US$ 7 por litro. Antes do selo do INPI, nada impedia – teoricamente – que uma zurrapa produzida no interior de São Paulo ou do Nordeste colocasse no rótulo a expressão "Vale dos Vinhedos".

Sustentabilidade

Os cafeicultores da região mineira do Cerrado buscaram a indicação geográfica – e obtiveram-na por lei em 2005 –, mesmo já destinando ao mercado externo 70% de sua produção. "Com o selo da indicação geográfica conseguimos no Japão

A CACHAÇA É NOSSA

A BRASILEIRÍSSIMA PINGA é o segundo destilado mais consumido no mundo (depois da vodca), mas até alguns anos atrás nem sequer tinha uma classificação aduaneira própria – estava incluída entre os destilados de cana, como se fosse uma espécie de rum. O enobrecimento da caninha começou com um decreto do então presidente Fernando Henrique Cardoso, nos últimos dias de 2001, protegendo as expressões "cachaça" "Brasil", "cachaça do Brasil" e "caipirinha", como de uso restrito aos produtores estabelecidos no país. Dois anos depois, outro decreto lançou as bases para a denominação de origem controlada, ao ditar que "cachaça é a denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica entre 38% e 48% em volume, a 20 graus Celsius, obtida do mosto fermentado de cana-de-açúcar, podendo ser adicionada de açúcares em até seis gramas por litro". Por enquanto só a Paraty obteve a indicação geográfica, mas as célebres cachaças mineiras da região de Salinas e as de Abaíra, na Bahia, estão na fila. Entre outros produtos à espera do selo geográfico estão o café da Alta Mogiana e as frutas do Vale do São Francisco (com processos adiantados). Dezenas mais pleiteiam o selo, entre eles o mel do Araripe, as ostras de Santa Catarina e o mármore de Cachoeiro do Itapemirim.

DIVULGAÇÃO/SEBRAE

Agora com RG próprio, a cachaça ganha identidade

algo entre R$ 30 e R$ 50 a mais por saca; sem ele, esse acréscimo chega apenas a R$ 10", diz José Augusto Rizental, superintendente do Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (Caccer).

Para obter o selo brasileiro da indicação geográfica, o Café do Cerrado precisa "beber mais que 75" – obter pontuação superior a 75 –, em uma degustação realizada dentro dos critérios da Associação Americana de Cafés Especiais. Mundialmente reconhecida, essa prova avalia a bebida em dez itens, entre eles corpo, acidez, aroma e doçura.

Exemplo do investimento do Caccer na preparação para esse processo de certificação foi o evento realizado no início de novembro passado no Centro de Excelência do Café, instalado pela Secretaria de Agricultura de Minas Gerais na cidade mineira de Patrocínio. Nele, Manoel Alves, um consultor português da Associação Americana de Cafés Especiais, treinou 20 profissionais para se qualificarem como árbitros internacionais de provas de café.

Além de superar provas assim, para receber o selo do Caccer o Café do Cerrado deve seguir outras regras hoje relevantes no comércio internacional: as da sustentabilidade ambiental.

Associar indicação geográfica de origem e sustentabilidade é objetivo também dos produtores de couro do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Berço dos curtumes no Brasil, essa região exporta couros destinados sobretudo a confecção de móveis e assentos de automóveis. Espera-se que a indicação geográfica ajude a colocar o couro gaúcho num mercado com maior valor agregado: o da moda.

Segundo Gerson Luiz Becker, diretor do projeto da indicação geográfica na Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul (AICSul), a exportação dos curtumes que buscam o selo está bastante aquém do potencial do mercado. Sua própria empresa, a Mats, obtém no mercado externo algo entre 5% e 7% do faturamento anual, previsto em R$ 18 milhões para este ano. Ele estima que a indicação geográfica – em fase final de reconhecimento pelo INPI – pode melhorar esses números: "Combinando o controle de todo o processo produtivo – já a partir da rastreabilidade do gado –, com a sustentabilidade ambiental, a proteção do selo agregará muito valor a nossos produtos", diz Becker.

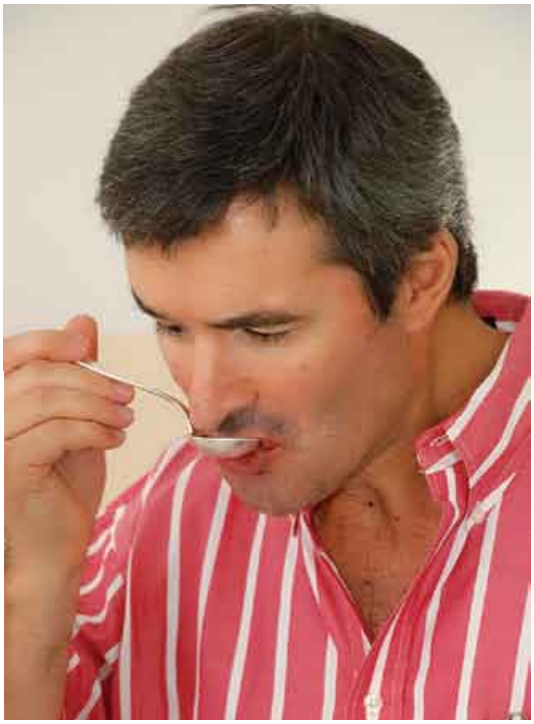
FOTOS: NEY DOS REIS

O selo de origem não basta, é preciso conhecer o produto e saber vendê-lo

Proteção e potencial

Infelizmente, uma indicação geográfica de origem reconhecida no Brasil ainda não garante reconhecimento no mundo todo. O Japão é exceção, pois endossa automaticamente toda indicação feita por outros países. "Na Europa, porém, é interessante obter um reconhecimento específico válido para a União Européia", aconselha Maria Alice Calliari, coordenadora geral de outros registros do INPI.

Agiu assim a Aprovale (Vale dos Vinhedos), que no início de 2007 obteve o reconhecimento de sua zona de produção na União Européia. "Agora, podemos utilizar na Europa as mesmas especificações empregadas no Brasil. Um *cabernet sauvignon*, por exemplo, antes ia para lá como *red table wine*", diz Milan.



O consultor Alves (*acima*) aprova o Café do Cerrado e ajuda a formar os novos árbitros da qualidade

A indicação geográfica pode garantir até R$ 50 a mais por saca de café

Para Rizental, do Caccer, as indicações geográficas brasileiras estariam mais protegidas caso o país fosse signatário do Tratado de Lisboa, um acordo de reconhecimento internacional de indicações geográficas de meados dos anos 50. "Hoje, ainda precisamos de uma cara assessoria jurídica internacional para defender nossa indicação de origem", diz.

Na opinião de Hulda Giesbrecht, analista da área de acesso à inovação e tecnologia do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), as indicações brasileiras estão protegidas no exterior pelo acordo Trips – iniciais em inglês do Acordo sobre os Aspectos dos Direitos da Propriedade Intelectual Relacionado com o Comércio. Entre outros pontos, determina o reconhecimento automático das indicações dos países integrantes da Organização Mundial do Comércio.

O Sebrae hoje inclui a indicação geográfica nos projetos de novos negócios em vários setores. "A indicação de origem é uma efetiva ferramenta de acesso ao mercado, interno e externo, pois garante um produto diferenciado", explica Hulda. Não basta, porém, obter o selo. Para incrementar as vendas internacionais de um produto com indicação geográfica, é preciso mostrá-lo em feiras e ações de degustação, no âmbito de um projeto de comunicação e marketing. "Quem vende ou serve um produto certificado precisa saber falar sobre ele", diz Maria Alice.

Um banco de dados com informações detalhadas também ajuda a convencer os clientes a pagar mais por um produto especial. "Aqui no Caccer nós sabemos de onde veio e quem provou cada um de nossos cafés", diz Rizental. ▮

Você está preparado para a globalidade?

Como está o seu QG, quociente de globalidade? Confira neste quiz se você está alinhado com os novos tempos

GLOBALIDADE NÃO É um termo novo ou diferente para globalização. Para o The Boston Consulting Group (BCG), consultoria líder em estratégia e gestão empresarial com atuação em 38 países, globalidade é o que vem a seguir. Em *Globalidade: a Nova Era da Globalização – Como vencer num mundo em que se concorre com todos, por tudo e em toda parte* (Ed. Nova Fronteira), especialistas alertam que esse novo fenômeno compreende a impressionante ascensão de empresas sediadas nas economias em rápido desenvolvimento. Elas fazem negócios de forma inovadora e estão desafiando os competidores tradicionais, redefinindo indústrias e tomando posições de liderança global em várias categorias.

Confira o seu QG, ou quociente de globalidade, respondendo a um quiz preparado por Arindam Bhattacharya, James Hemerling e Harold L. Sirkin, autores do livro e sócios no BCG*.

PERGUNTAS

1 Qual país é o maior produtor mundial de jatos comerciais pequenos (de até 120 assentos)?
a. França
b. Rússia
c. Brasil
d. Coréia

2 Juntas, Índia e China terão formado aproximadamente quantos cientistas e engenheiros em 2010?
a. 250 mil
b. 500 mil
c. 1,5 milhão
d. 4 milhões

3 A Goodbaby, empresa chinesa de produtos para bebês, desenvolve um novo produto a cada:
a. 12 horas
b. 24 horas
c. 36 horas
d. 48 horas

4 Na Ásia, uma nova empresa chinesa de utilidades domésticas lançou uma lavadora de roupas que tem uma segunda função. Qual?
a. Desamassar roupas
b. Fazer arroz no vapor
c. Lavar seda a seco
d. Lavar vegetais
e. Aquecer a cozinha

5 Qual empresa é a atual proprietária das luxuosas marcas de automóveis Jaguar e Land Rover?
a. Cerberus Capital, dos Estados Unidos
b. Ford Motors, dos Estados Unidos
c. Tata Group, da Índia
d. M+M / Renault, da França
e. Mitsubishi Motors, do Japão

6 Em quais mercados emergentes abaixo a indiana Bajaj Auto é a líder de vendas de motocicletas de motor dois tempos? Você pode escolher mais de uma alternativa:
a. Sri Lanka
b. Colômbia
c. Bangladesh
d. México
e. Peru
f. Egito

7 Escolha entre as alternativas abaixo aquela com a ordem correta do total de horas trabalhadas por executivos, do maior para o menor, nos seguintes países:
a. Polônia, Estados Unidos e Alemanha
b. Estados Unidos, Polônia e Alemanha
c. Polônia, Alemanha e Estados Unidos
d. Alemanha, Polônia e Estados Unidos

8 A Johnson Electric, maior fabricante independente de micromotores do mundo, tem sede em:
a. Dayton, Estados Unidos
b. Seul, Coréia
c. Mannheim, Alemanha
d. Hong Kong, China
e. Vancouver, Canadá

9 A maior aquisição feita por uma empresa latino-americana se deu em qual país?
a. Estados Unidos
b. Canadá
c. México
d. Índia
e. Brasil

10 Em abril de 2008, qual era a porcentagem de jogadores estrangeiros na Liga de Beisebol Americana?
a. 8%
b. 16%
c. 28%
d. 32%

RESPOSTAS

1 **Alternativa C**. A brasileira Embraer provou ser engenhosa nos projetos, antenada nos consumidores e uma formidável competidora nos mercados internacionais. Sua iniciativa mais ousada foi a família de jatos ERJ 145, que sacudiu os projetos tradicionais, ao fazer o topo do avião mais largo que a parte de baixo, o que aumentou o espaço para os passageiros e o conforto.

•••

2 **Alternativa C**. Educação é a prioridade das economias emergentes porque, diferentemente da crença popular, esses países têm dificuldades tanto na educação quanto na empregabilidade. Juntas, China e Índia devem formar 1,5 milhão de estudantes de Ciências e Engenharia (12 vezes o volume dos Estados Unidos). Mas estudos de grupos de recursos humanos demonstram que três quartos desses formandos ainda demandam um longo treinamento interno depois de contratados.

•••

3 **Alternativa A**. Desde sua fundação, em 1990, a Goodbaby privilegiou a inovação e a velocidade na produção. A empresa começou quando seu fundador tinha tantas ofertas simultâneas para comprar o projeto de seu novo carrinho de bebê que decidiu fabricá-lo ele próprio, e fundou a empresa. De lá para cá, a Goodbaby conquistou 80% do mercado chinês de carrinhos de bebê, bem como 24% do mercado americano. A empresa mantém centros de pesquisa e desenvolvimento na China, Alemanha, França, Reino Unido, Estados Unidos e Japão. Até hoje, a Goodbaby registrou 2.300 patentes (40 das quais fora da China).

•••

4 **Alternativa D**. Os técnicos da Haier, empresa chinesa de utensílios domésticos, estavam recebendo diversos chamados para desentupir a tubulação das lavadoras de roupas dos clientes. Descobriram que os clientes estavam usando as máquinas para lavar batatas-doces. Então a Haier, ao identificar essa oportunidade, adaptou as lavadoras ao mercado, com o acréscimo de um ciclo de lavagem de vegetais.

•••

5 **Alternativa C**. Em março de 2008, o indiano Tata Group comprou as marcas de luxo Jaguar e Land Rover, então da Ford Motors, por US$ 2 bilhões em dinheiro. Foi o último de uma seqüência de acordos de fusões e aquisições, incluindo a siderúrgica anglo-holandesa Corus (por US$ 13 bilhões), e a Tetley Tea (US$ 432 milhões). Atuando em segmentos tão diferentes como siderurgia, automotivo, alimentação e tecnologia, o Tata Group está se tornando um player global de peso.

•••

6 **Todas as alternativas**. A indiana Bajaj é uma das líderes mundiais em motocicletas pequenas e baratas. Em 2007, vendia em 50 países e suas exportações haviam crescido 77%. A qualidade é tão boa que grandes concorrentes, como a Kawasaki, estão importando e vendendo motos Bajaj em outros mercados.

•••

7 **Alternativa A**. Os poloneses trabalham em média 1.984 horas por ano contra 1.777 dos americanos e 1.362 dos alemães.

•••

8 **Alternativa D**. A Johnson Electric, de Hong Kong, começou fabricando pequenos motores para brinquedos, mas logo expandiu os negócios para motores de utensílios domésticos, que oferecem maior margem de lucro. Em seguida, passou a fornecer para a indústria automobilística alemã. Hoje, com 45 mil funcionários, a Johnson Electric é o maior fornecedor do mundo de micromotores automotivos.

•••

9 **Alternativa B**. A brasileira Vale é protagonista da maior aquisição corporativa por uma empresa latino-americana. Em 2006, num passo decisivo da sua estratégia de musculação global, a Vale comprou a mineradora de níquel canadense Inco, por US$ 19 bilhões.

•••

10 **Alternativa C**.

** Para mais informações, acesse www.bcg.com/globality e www.globalidade.com.br*

ENIO LONGO

No olho do furacão

A internacionalização de empresas dá mais poder aos executivos, mas os deixa mais vulneráveis a riscos

CHRISTINE PULEO

O mundo globalizado pede executivos brasileiros à altura: preparados para decidir com autonomia e de modo rápido e eficaz, dispostos a assumir riscos cada vez mais altos, habituados a trabalhar sob tensão e capazes de apresentar resultados consistentes. Antes mesmo do início do tsunami que abala a economia mundial, a contratação no alto escalão das empresas já tinha se tornado mais exigente e seletiva, e esse processo se acentuou na crise. Um bom pacote de remuneração é o prêmio habitual para os escolhidos, mas as altas expectativas do comando das empresas às vezes se mostram excessivas, com desdobramentos dramáticos, como as fantásticas perdas cambiais de grandes grupos brasileiros em 2008.

Pode-se creditar à necessidade de causar boa impressão à alta hierarquia pelo menos parte da responsabilidade pelo chamado *subprime* brasileiro – as operações em que executivos de empresas como Sadia, Aracruz e Votorantim investiram pesado em contratos cambiais, apostando contra o dólar e levando as empresas a amargar prejuízos bilionários quando o dólar disparou. Fátima Zorzato, gerente da multinacional caça-talentos Russell Rey-

Executivo do banco Lehman Brothers depois do tombo

Isac Zagury, da Aracruz: culpado de quê, mesmo?

LEO PINHEIRO/VALOR RJ/FOLHA IMAGEM

ANDREW WINNING/ REUTERS

nolds Associates no Brasil, chama a atenção para esse sentido de urgência em torno do desempenho dos executivos no Brasil. "Para ser bem-sucedidos, eles precisam causar impacto cada vez maior e gerar resultados imediatos", diz. "Antigamente, o conselho e os acionistas levavam até três ou quatro anos para avaliar o desempenho de um profissional. Hoje em dia, isso é feito em menos de um ano."

A seu ver, no entanto, essa pressão por resultados não pode justificar os erros cometidos pelos executivos envolvidos no *subprime* brasileiro. "Eles concordaram com essas apostas financeiras arriscadas e, em muitos casos, parecia que haviam perdido a razão", diz Fátima. "A decisão é da empresa, mas no fim das contas o executivo está lá para orientar o conselho quanto aos riscos. Portanto, a responsabilidade é dele."

Aracruz, Sadia e Votorantim procuram os responsáveis pelo prejuízo

Com o horizonte da crise ainda indefinido, o clima no mundo do trabalho estressante e competitivo deve continuar por todo 2009. "A partir de agora os executivos terão de mostrar mais experiência prática e benefícios concretos – aumentar vendas, baixar preços, reduzir custos, negociar cobrança e, no geral, melhorar os resultados", diz Marcelo Mariaca, da empresa de consultoria de RH Mariaca, com sede em São Paulo. No perfil do novo executivo, um traço de personalidade deve ser especialmente valorizado na hora da contratação para cargos de comando. As empresas, segundo Fátima, precisam de executivos que sejam líderes fortes, capazes de exercer suas funções com habilidade e autonomia suficientes para proteger o bem-estar das corporações até contra a vontade dos acionistas controladores. "Precisamos de pessoas com coragem de dizer 'não' às vezes", diz. "Não é só dizer 'sim, senhor' e receber seu bônus."

Os altos executivos da área financeira envolvidos nas apostas cambiais, antes os queridinhos da comunidade corporativa, agora estão sob holofotes indesejáveis. Os acionistas da Aracruz recentemente decidiram processar o diretor financeiro Isac Zagury pelas imensas perdas cambiais sofridas pela empresa. De acordo com um porta-voz do grupo, "os próximos passos serão fixados pelos advogados da Aracruz". A Sadia também está estudando com cuidado quem, exatamente, deve levar a culpa por seus tropeços financeiros. Quando os prejuízos vieram à tona, a companhia demitiu o diretor financeiro e contratou uma auditoria especial da KPMG, que identificou falhas nos relatórios financeiros. Uma auditoria posterior, a cargo da BDO Trevisan, vai determinar quem é responsável pelas perdas. "Uma vez estabelecidas as responsabilidades, a empresa tomará as providências devidas", diz Alessandra Wolff Terceiro, porta-voz da Sadia.

As más notícias para os executivos acusados de má gestão ou fraudes vêm também de fora. O escritório de

D&O, O SEGURO CONTRA TRAPALHADAS, ESTÁ EM ALTA

NOS ESTADOS UNIDOS, quase todas as empresas fornecem a seus executivos o Directors and Officers Liability Insurance (D&O), um seguro que pode ser pago aos executivos ou à própria corporação para cobrir custos da defesa, se eles forem processados por perdas ou por qualquer dano causado em função do trabalho na empresa. O Brasil também oferece esse seguro, e tanto o nome quanto o conceito foram importados por multinacionais que operam no país. Assim como nos EUA, o D&O brasileiro cobre os custos do processo e protege os bens do executivo, mas não oferece cobertura em caso de fraude ou transgressão intencional.

No Brasil, a popularidade do D&O tem crescido e encontrado um novo mercado até em pequenas e médias empresas. "Sempre aconselhei os executivos a ter esse tipo de seguro", diz Gilberto Guimarães, do IBMEC. Fernando Mantovani, da Robert Half, diz que as apólices de D&O, oferecidas por uma dúzia de seguradoras no Brasil, são cada vez mais comuns. A prova é que a área de D&O recolheu R$ 96 milhões em prêmios em 2007, 9% a mais do que em 2006. E 2008 deve crescer 15% em relação a 2007. "É do interesse da companhia proteger seus administradores para que eles tenham mais tranqüilidade ao tomar decisões no dia-a-dia", explica Angelo Colombo, diretor de grandes riscos da Allianz Seguros. "Hoje vemos muitos gestores que exigem D&O como benefício antes de aceitar a posição."

Mas os especialistas concordam em uma coisa: o *subprime* brasileiro não deverá resultar em ações criminais contra os executivos envolvidos por não haver, segundo afirmam, indícios de má-fé deliberada nas operações cambiais. João Burke, da Nehring e Associados Advocacia, explica que a lei brasileira pune os executivos que agem além de seu poder ou contra a lei. "Mas não há nenhuma regra especial relativa a estratégias agressivas, como parece ser o caso do *subprime* brasileiro." Trata-se de um contraste com as prováveis conseqüências do verdadeiro *subprime*, o americano. "Nos EUA, as acusações serão criminais", diz Joe Murphy, conselheiro da Compliance Legal Systems em Nova Jersey e autor do livro *501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program* ("501 Idéias para seu Programa de Cumprimento da Lei e Ética", em tradução livre). Isso porque o tamanho e o alcance das perdas com apostas no setor imobiliário americano e derivativos a ele atrelados abrigam, sem dúvida, casos de fraude. No entanto, segundo Murphy, dada a complexidade da crise, deve levar algum tempo até que as investigações achem provas e apontem culpados.

Cresce no Brasil a venda de apólices de proteção a gestores

advocacia Saxena White, uma pequena mas aguerrida firma dos Estados Unidos especializada em defender acionistas contra supostas falhas de executivos – responsabilizando-os civil e criminalmente – abriu um processo de fraude contra a Aracruz. A alegação, feita em nome de um grupo de acionistas americanos, é de que as apostas contra o dólar violaram a política de segurança da empresa e eram maiores do que o necessário para se proteger da volatilidade do câmbio em operações financeiras normais. Também a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) anunciou a possibilidade de investigar empresas e executivos envolvidos nessas operações.

É possível que alguns desses executivos já estejam cobertos por uma modalidade de seguro, comum nos Estados Unidos, que começa a se difundir no Brasil: o Directors and Officers Liability Insurance (D&O), feito sob medida para cobrir custos de ações na Justiça contra prejuízos causados por eventuais erros de gestão *(veja quadro)*.

Os especialistas discordam em relação às conseqüências para os envolvidos no tombo. "Se os executivos fizeram apostas equivocadas – principalmente sem a aprovação prévia do conselho ou se aprovaram riscos além de sua expertise ou alçada –, será o fim de várias carreiras. O impacto será duradouro, tanto quanto foram no passado outros casos de fraude ou de desvio ético", diz Mariaca. "Eles precisam ter uma atitude de franqueza, mas também devem esperar avaliações negativas sobre sua capacidade de julgamento, padrões éticos e inteligência."

Gilberto Guimarães, professor do IBMEC-SP, consultor e autor de livros sobre recursos humanos, concorda em parte com essa visão. Ele acredita que executivos despe-

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Fátima Zorzato: "O executivo tem o dever de dizer 'não' "

Mariaca: "Em 2009, o executivo deve ter novos atributos"

didos por envolvimento com a crise sofrerão desgaste, mas crê também que eles logo vão se restabelecer. "Não acredito que alguém demitido por causa dessas operações seja punido profissionalmente para sempre", diz. "Não foi má-fé, foi erro de julgamento. E a culpa, se houve, não pode recair sobre uma pessoa só." Fernando Mantovani, gerente da consultoria de RH Robert Half Brasil, concorda com Guimarães e interpreta as perdas como efeito das condições de mercado. "Estou trabalhando agora mesmo com um executivo de uma das empresas afetadas pela aposta cambial. A empresa que o entrevista está consciente disso e, ainda assim, quer conhecê-lo e talvez contratá-lo."

A boa notícia

Apesar da crise e da redução no ritmo de novas contratações no fim de 2008, a previsão de mercado de trabalho para os executivos brasileiros continua relativamente promissora. Em algumas áreas, o mercado brasileiro tem mais oportunidades do que candidatos qualificados, particularmente entre executivos de alto nível. "Simplesmente não temos a mão-de-obra qualificada de que precisamos, sobretudo nos setores de petróleo, gás, terras, construção e bioenergia", diz Mantovani.

Como se sabe, qualquer mudança – positiva ou negativa – traz novas oportunidades. O professor Guimarães nota uma particular demanda por profissionais com especialização em mudança. "Estamos vendo um interesse crescente em gestão de mudança, pessoas com experiência em reestruturação", diz. "Muitos bancos e empresas estão procurando agora esse tipo de profissional." Essa função interdisciplinar fica no limite entre TI, gestão e comunicação; de uma forma mais ampla, o papel envolve gestão da mudança e sua subseqüente implementação tecnológica.

Oportunidade para quem entender de gestão de mudanças

Outra área de especialização muito procurada é a de fusões e aquisições. A crise, assim como a baixa nos preços das ações, aumentou a possibilidade de fusões no Brasil. Quem tiver experiência no mercado financeiro, principalmente com transações complexas em mercados maduros como Tóquio, Nova York e Londres, será agressivamente procurado. Apesar de a contratação de estrangeiros ser capaz de suprir o nível de qualificação cada vez mais exigido pelas empresas nacionais, o ambiente ainda favorece o executivo brasileiro, que entende melhor a cultura e o mercado do país.

"Ter experiência e sucesso no passado em ambientes difíceis, e mesmo hostis, como empresas iniciantes ou que passaram por *turnarounds,* contarão bastante", diz Mariaca. Mantovani também vê oportunidades onde outros enxergam somente desastre. "Existe boa oportunidade de trabalhar nas empresas que sofreram com a especulação em moedas", diz. "Os executivos que trabalhavam lá, ou os recém-contratados, têm o desafio de reconstruir essas empresas e vão poder acrescentar isso a seu currículo."

A longa história de instabilidade da economia brasileira pode ajudar os profissionais mais experientes a encarar sem dificuldade os baques recentes. "Os executivos brasileiros são famosos por capacidade de adaptação a ambiente adverso, habilidade no trato com as pessoas, liderança e aprendizado rápido", diz Mariaca. "Aprender com as crises faz parte da nossa história." ▮

A aposta da Totvs

A necessidade de tecnologia de gestão integrada de médias e pequenas empresas continua mesmo em tempo de crise e impulsiona o negócio de softwares também no mercado externo

VICENTE VILARDAGA

Se o cenário agora parece mais hostil para os negócios, com crise financeira global e ameaça de recessão mundial, na Totvs (pronuncia-se "*Tótus*"), maior fabricante brasileira e nona fabricante mundial de sistemas de gestão integrada – concorrente direta de gigantes como SAP e Oracle, tanto no Brasil quanto no exterior –, a atmosfera parece serena. O meio ambiente favorece a sensação de sossego: a bela sede da empresa, cercada de jardins, está situada em uma zona arborizada no bairro da Casa Verde, em São Paulo, e tudo ali inspira tranqüilidade. O presidente da companhia, Laércio Cosentino, que gosta de cozinhar pessoalmente para clientes e amigos numa cozinha profissional instalada no prédio onde trabalha, é a personificação dessa serenidade. Cosentino, engenheiro de 48 anos, formado pela Escola Politécnica da USP, está convencido de que a indústria brasileira de softwares tem tudo para passar ilesa e até mesmo continuar a crescer aqui e lá fora nesse novo cenário conturbado.

O prognóstico otimista decorre da demanda da carteira de clientes, formada sobretudo por pequenas e médias empresas no Brasil, onde a Totvs tem 38% do mercado, e no exterior, onde tem boa presença e fortes ambições. "Grandes empresas já informatizadas ou países com alto grau de uso de TI postergam investimentos em momentos de crise", diz Cosentino. "O mesmo não acontece com as de menor porte: precisam continuar investindo em tecnologia para ganhar competitividade."

A Totvs tem uma estratégia de crescimento por aquisições e conquista de mercados, com o apoio do BNDES, que advoga a existência de uma grande empresa nacional, com escala e capacidade para concorrer globalmente. Desde que fez sua oferta pública inicial de ações em 2006, que lhe rendeu R$ 460 milhões, a Totvs concluiu sete aquisições. Em julho passado, a empresa deu novo salto com a compra da catarinense Datasul – um negócio de R$ 700 milhões. A aquisição colocou a Totvs em países em que não atuava – como a Colômbia – e criou sinergia e fortalecimento de operações onde ambas

DIVULGAÇÃO

RETRATO 3 X 4

A TOTVS, COMO a antiga Microsiga passou a se chamar em 2005, é a maior empresa brasileira e a 9ª maior empresa de softwares de gestão integrada do mundo

- **Número de clientes ativos:** 22,5 mil
- **Países onde atua:** Chile, Paraguai, Argentina, Uruguai, Bolívia, Peru, Colômbia, Porto Rico, México, Portugal, Angola, Moçambique, Equador, Venezuela, Guatemala, Costa Rica, Estados Unidos (17 países)
- **Participação no mercado brasileiro de softwares de gestão integrada:** 38% (Totvs + Datasul, fonte: IDC)
- **Faturamento 2007:** R$ 439,67 milhões (Totvs) e R$ 222,60 milhões (Datasul)
- **Faturamento 2008 (até setembro):** R$ 611,40 milhões (Totvs + Datasul)
- **Participação das vendas externas no faturamento:** 6%
- **Média de clientes conquistados mensalmente:** 200
- **Número de aquisições:** 17 (***Totvs:*** Logocenter, RM Sistemas, BMI, Midbyte) (***Totvs + Datasul:*** BMS, Setware, Datasul) (***Datasul:*** Informenge, Meya, Próxima, Ilog, YMF, Soft Team, Bonagura, Gens, Tools, Tech Solution)

FREDERIC JEAN / AG. ISTOE

Sede da Totvs em Buenos Aires e Cosentino: lucro na crise

as empresas já haviam fincado seus logos – como a Argentina e o México. "A superposição só ocorreu em Buenos Aires e na Cidade do México, onde existiam unidades próprias", diz Cosentino. "Nas demais regiões funcionavam franquias."

As vendas externas da Totvs, concentradas sobretudo na América Latina e na África, representam hoje cerca de 6% de seu faturamento e vêm crescendo de modo lento mas sustentável. Os concorrentes locais são pequenos e sem capacidade para atender a demanda. Cosentino diz que nos países onde a Totvs atua ainda não houve queda generalizada na atividade econômica. Há desaquecimento setorial, entre clientes latino-americanos relacionados com a indústria automobilística dos Estados Unidos. E o mercado mexicano tende a ser o mais afetado a curto prazo, por conta de sua forte dependência da economia norte-americana. Similar, na forma e na operação, à do Brasil, a subsidiária mexicana conta com 185 funcionários e atende uma base de 350 clientes.

A Totvs organizou suas operações na América Latina com centros de comando em Buenos Aires e na Cidade do México. A partir dessas cidades, atende uma área que inclui 14 países. De Lisboa, onde se localiza seu escritório na Europa, a empresa cobre também os mercados da África, em especial Angola e Moçambique. Para atender os mercados de língua portuguesa e espanhola, a Totvs concentra o trabalho de desenvolvimento de softwares em São Paulo e em Córdoba, na Argentina.

"A Totvs foi criada para consolidar o mercado latino-americano de sistemas de gestão e se tornou muito competitiva na sua atuação internacional", diz Cosentino. "Ganhamos escala e, entre 2006 e 2008, nossa margem de lucro aumentou de 14% para 21%." Nas operações internacionais, a Totvs adotou um modelo de operação híbrido, da mesma forma que faz no Brasil, onde combina franquias próprias com franquias de terceiros. Essas franquias podem atuar tanto na distribuição como no desenvolvimento de sistemas.

O mercado de softwares de gestão integrada crescerá menos em 2009, mas crescerá. Segundo o mais recente estudo da consultoria IDC sobre o mercado latino-americano, divulgado no fim de novembro, os investimentos em TI vão aumentar 7,8% na região (a estimativa antes da explosão da crise era 13,7%). No Brasil, a previsão de crescimento foi corrigida de 14,4% para 9,1%.

A pesquisa mostra que o mercado de TI da América Latina será um dos menos afetados pela crise global.

DIVULGAÇÃO

A Totvs em São Paulo: crescendo lá fora

As projeções de expansão de vendas de softwares e serviços relacionados com o aumento da produtividade e melhoria de desempenho das empresas caíram pouco na região. No caso dos softwares, esperava-se, até setembro, um crescimento de 12,1% nas vendas em 2009. Em novembro, a estimativa caiu para 10%. Nos serviços, a diminuição da taxa de expansão projetada foi de 10,7% para 8,6%. A intenção de compra de sistemas de gestão integrada e de softwares de gestão do relacionamento com o cliente (CRM), segundo a apuração do IDC, continua em alta.

"Embora o mercado como um todo cresça, a gente nota que a crise atinge primeiro as grandes empresas e alguns setores específicos", diz Cosentino. "Quanto menor você for, menos será afetado a curto prazo." A seu ver, tanto em períodos de prosperidade quanto nos de dificuldade, os investimentos em sistemas de gestão tendem a crescer porque as empresas buscam aperfeiçoar sua eficiência e conhecer melhor seus números para reduzir despesas e orientar projetos de reestruturação. "Na crise, as empresas querem aumentar o controle sobre sua operação para sobreviver", afirma. "Na bonança, é estratégico se preparar para crescer."

O otimismo de Cosentino se sustenta em bases sólidas. O mercado de softwares de uso corporativo vem crescendo há anos de modo constante, sem sobressaltos e independentemente de crises. A Totvs, em particular, passa ao largo de alguns pontos de vulnerabilidade do negócio, graças à oferta de produtos direcionada para vários setores, diversificando o risco de que um ou outro sofra mais ou menos com o psicodrama financeiro e macroeconômico que se alastra pelo mundo.

> **Quem tiver pneu trocado e tanque cheio na relargada vai crescer**
>
> LAÉRCIO COSENTINO

Uma curiosa vantagem competitiva da indústria brasileira de softwares de gestão é que ela conseguiu criar aplicativos confiáveis e de alto desempenho para seu mercado internacional partindo da realidade brasileira. O Brasil é um país quase bizantino em suas questões fiscais e trabalhistas. Para desenvolver um sistema de gestão contábil ou de recursos humanos, por exemplo, é preciso atender a um emaranhado de pré-requisitos legais que são incomuns em outros mercados. Isso acaba gerando produtos complexos, mas flexíveis e de ampla aplicação.

O mercado financeiro dá sinais de que aprova o desempenho da Totvs. Enquanto o Ibovespa, índice da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), caiu 33% entre 30 de setembro e 31 de outubro, as ações da empresa caíram 21%. Mesmo com a queda abrupta de novembro, sua valorização, desde a abertura do capital, em março de 2006, foi de 18,75%. "Fizemos tudo que nos propusemos a fazer, consolidamos a maior empresa de softwares do Brasil, com várias aquisições, e demos uma boa resposta para nossos investidores", diz Cosentino.

No terceiro trimestre de 2008, a empresa teve aumento de receita pelo 15º trimestre consecutivo, além de conquistar 705 novos clientes, que passaram a 22,5 mil. A receita líquida alcançou R$ 218,5 milhões, 29,7% superior à do mesmo período de 2007. O lucro líquido ajustado atingiu R$ 34 milhões. A Totvs encerrou o mês de setembro com R$ 144 milhões em caixa. Entre janeiro e setembro, a receita líquida da Totvs e da Datasul somou R$ 662,27 milhões.

"Sempre crescemos mais em períodos de crise do que na normalidade", diz Cosentino, referindo-se à história da Microsiga, a empresa que deu origem à Totvs, criada 25 anos atrás, em um período de turbulência política e inflação alta. "Temos de entrar em 2009 magrinhos, sem desperdício", diz Cosentino. "Toda crise tem uma relargada, e quem estiver com pneu trocado e tanque cheio tem grande possibilidade de crescer." ▮

Tesouro Direto

Segurança e rentabilidade, esse é o nosso papel.

TesouroNacional

Para o Governo Federal, democratizar também é oferecer acesso aos títulos públicos para todos os brasileiros. Por isso, criou o Tesouro Direto, um programa de venda de títulos da dívida pública pela internet com a garantia do Tesouro Nacional. Uma excelente opção de investimento, a curto, médio ou longo prazo, também para você.

TESOURO DIRETO, MAIS BRASIL PARA MAIS BRASILEIROS.

Mais informações, acesse: **www.tesourodireto.gov.br**

Secretaria do Tesouro Nacional

Ministério da Fazenda

BRASIL UM PAÍS DE TODOS GOVERNO FEDERAL

Além do nome

Como o branding ajuda as Havaianas, a Natura e outras empresas a conquistar posição nos mercados globais

FLÁVIO DIEGUEZ, SÃO PAULO

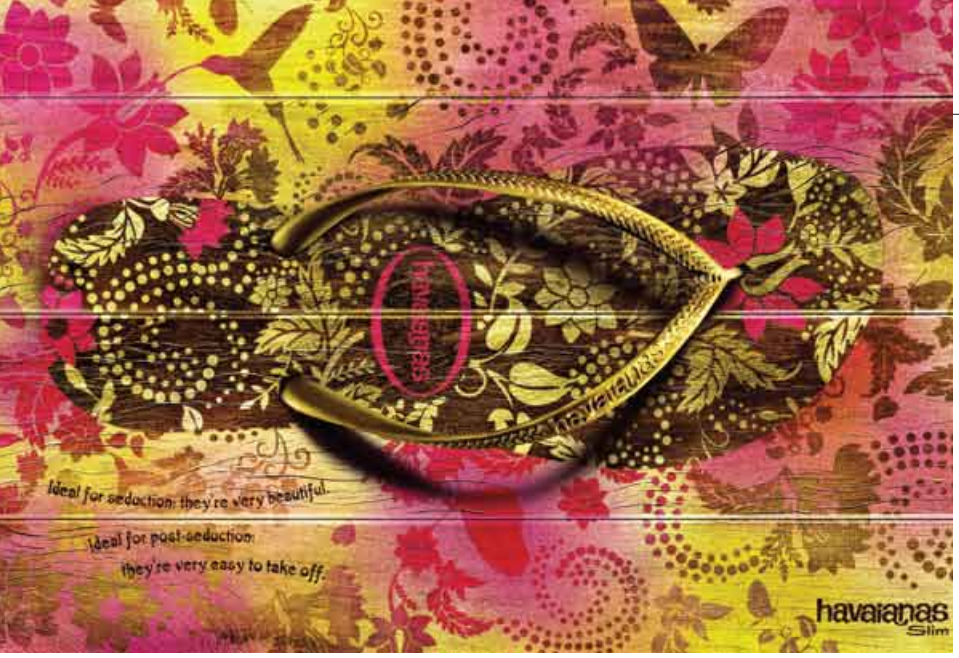
Em termos estritamente técnicos, *branding* é a construção de uma marca. Mas uma definição, apenas, não dá conta do poder que essa técnica vem conferindo nos últimos anos às empresas brasileiras na conquista dos mercados globais. É preciso ver para crer. "O exemplo mais conhecido e impressionante", diz Maurício de Almeida Prado, da agência de comunicação Plano 1, "foi a transformação das sandálias Havaianas, um produto simples em si mesmo, em objeto de desejo de consumidores no mundo todo." Presentes hoje em mercados de uma centena de países, as Havaianas se multiplicaram em dezenas de produtos radicalmente distintos do ponto de vista dos diferentes consumidores. Elas têm pele de oncinha na Austrália; bandeirinhas azuis e brancas em deferência ao orgulho nacional argentino; tiras másculas, mais largas, nos pés dos americanos; ou tiras esguias, com cores pavoneantes, nos pés das indianas.

Não é milagre: essa metamorfose camaleônica da marca entre povos e mercados tão díspares foi resultado de um trabalho que começou em 2000, com o objetivo de adicionar ao produto sandália de dedo os chamados valores intangíveis, emocionais. Ou seja, difíceis de avaliar na prática, mas, bem escolhidos dentro de um mercado – em termos de cores, símbolos, largura das tiras e outros detalhes –, fazem toda a diferença do ponto de vista de quem compra. Um dos responsáveis por esse upgrade das antigas sandálias de dedo a objetos de desejo de alto valor agregado, o publicitário Rui Porto, da São Paulo Alpargatas, conta que a estratégia foi uma só, baseada no conceito de "conforto emocional", ao lado da robustez, um atributo sabidamente forte das sandálias brasileiras. "O DNA é sempre o mesmo", diz ele, e as variações foram criadas a partir de uma análise modal. "É preciso conhecer a cultura de moda local para fazer branding, nesse caso."

Porto explica que as Havaianas foram um bom produto durante décadas, e sempre foram exportadas. Mas agora são uma marca – que o branding ajudou a vender em praticamente todas as grandes cidades do mundo. "Ainda temos de conquistar Tóquio", diz ele. "Mas em Paris são uma coqueluche, como em Londres ou Nova York. Nas Filipinas, só não

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Ronald Kapaz: o design é a arma do branding, um novo olhar



As Havaianas em campanha no mundo: vontade de pés nus e uma vida com sentido

vendem mais que nos Estados Unidos, nosso principal mercado. Na Índia vendemos pouco porque lá é um produto caro, como também no Marrocos, para consumo da classe média." No mundo todo, dependendo do lugar, o preço das Havaianas varia de US$ 15 a US$ 300, e suas vendas no maior mercado de exportação, os Estados Unidos, representam 15% do total.

Segundo Ronald Kapaz, da Oz Design – uma das estrelas do branding no Brasil –, foi-se o tempo em que as estratégias de comunicação viam o consumidor como um simples target de vendas. "O branding lança um novo olhar no mundo, recoloca o homem no centro da questão e usa o design para fazer com que produtos e objetos também tenham sentido e significado em nossa vida", diz ele. Kapaz acredita que o case de sucesso das Havaianas nasce por ter tocado no desejo universal de "desurbanização", da vontade de tirar os sapatos e voltar a sentir os pés nus: "As Havaianas simbolizam leveza e descontração num mundo de competitividade, eficiência, resultados e performance".

A nova popularidade das Havaianas causou surpresa – foi parar, por exemplo, em uma apresentação do analista Sérgio Barcelos, do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). "Ao preparar o trabalho, descobri nas revistas especializadas que elas eram tão conhecidas nos Estados Unidos quanto o Fusca ou o Boeing", diz ele. E a qualidade da estratégia valeu ao branding das Havaianas o título de melhor ativo intangível, categoria Brasil, por duas consultorias nacionais, a DOM Strategy Partners e o Grupo Padrão, no ano passado.

Villares, da Natura, e lojas no México e na Colômbia (*à esq.*)

Outra marca de desempenho notável nos mercados globais, com um branding solidamente posicionado sobre o conceito de sustentabilidade, a Natura decola agora para a conquista dos mercados latino-americanos com uma campanha que explora os traços culturais e os hábitos que unem os países da região. "Estamos questionando as fronteiras físicas e reforçando a cultura da região", diz o diretor de marketing de inovação da empresa, Joel Ponte. Antes de lançar, em março passado, a linha "Natura Amor América", segundo Ponte, duas especialistas em perfumaria viajaram pelos Andes e pela Patagônia em busca de inspiração, colecionando aromas, sabores e sons locais. De cada um dos ambientes teriam saído, entre outras especiarias, óleos essenciais exclusivos – e o mais importante, obtidos de forma sustentável.

"Estamos só começando", diz Pedro Villares, diretor de operações para a região. "Na América Latina inteira a Natura faz em torno de US$ 100 milhões, uma fração do faturamento total, da ordem de US$ 2,5 bilhões. Quer dizer, o potencial de crescimento da América Latina é muito grande." Villares conta que foi ao Chile, em setembro, trabalhar o posicionamento da marca Natura, calcada sobre o conceito de sustentabilidade do ponto de vista da cultura local. "Vamos lançar um mapa de sustentabilidade feito pela Natura. Mapeamos Santiago em termos de pontos de reciclagem, parques, onde andar de bicicleta", explica. "Resultou num guia de 200 páginas e nove mapas."

O APETITOSO MERCADO INTERNO

SEGUNDO A PESQUISADORA Karen Perrotta, da Universidade Mackenzie, de São Paulo, a ferramenta do branding tem enorme potencial no mercado interno, com a agregação de atributos intangíveis e emocionais às marcas que podem crescer entre consumidores de baixa renda. "A gente percebe que, em bairros modestos, as pessoas exibem as caixas de OMO na janela para mostrar aos vizinhos que podem comprar marcas mais caras."

Outro item em que a marca concorre bem com o preço, segundo Karen, são os alimentos. "Existe muita aversão ao risco", explica ela. "As crianças aprendem preferências na escola e, se os pais não compram o que querem, não comem, e os pais não têm recursos, muitas vezes, para fazer outra compra." Sabendo disso, as empresas tratam de investir no branding. Almeida Prado, da Plano 1, prevê um aumento da queda-de-braço entre preço e marca em função do aperto da crise internacional. "Marcas não muito bem consolidadas podem ceder à preferência por preço, sim, e o investimento em branding pode ter uma queda, em alguns setores." Por outro lado, o branding tende a ficar mais ousado, segundo ele. Como exemplo, menciona uma campanha em que atua, a da escova

FOTOS: DIVULGAÇÃO

A Sadia faz valer a sua marca na Arábia Saudita

Na avaliação de outubro, a ofensiva latino-americana mostra que o número de consultoras (vendedoras) da empresa cresceu 41,4%, passando a marca de 111 mil. São seis pontos de atendimento – as chamadas Casas Natura – em Buenos Aires, Cali e Bogotá (Colômbia), Lima (Peru) e duas na Cidade do México. A Natura esperava inaugurar mais três Casas em países latino-americanos ainda em 2008. O atendimento é parte central das operações da empresa, que, por isso, comemora o fato de já ser considerada um dos melhores lugares para trabalhar na Argentina, no Chile e no Peru. No México, este ano, recebeu dois prêmios na categoria de responsabilidade social, outro ponto estratégico para a empresa.

O branding é um caminho seguro a ser trilhado no mundo

Realçado pelo brilho desses dois casos, o branding hoje freqüenta as análises acadêmicas como um caminho seguro a ser trilhado por diversas empresas na direção dos negócios mundiais. "Não tenho dúvida disso", diz Mauricio Jucá de Queiroz, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Queiroz publicou, este ano, um estudo sobre a São Paulo Alpargatas, como primeiro capítulo do livro *Internacionalização das Empresas Brasileiras*, assinado por Eduardo Vasconcellos, também da FEA. Na avaliação de Queiroz, os valores intangíveis são bem concretos, pois teriam contribuído para mais que dobrar o valor das ações da empresa em pouco tempo. "De quebra", diz ele, "contribuiu muito para reverter a conotação de inferioridade dos produtos *made in Brazil* nos mercados externos."

Na opinião de Queiroz, muitas empresas que já têm um lugar ao sol global devem ganhar, em termos de negócio, em função de um posicionamento mais forte da marca no exterior. Ele cita como exemplos a Sadia, a Marcopolo e mesmo gigantes como a Gerdau e a Vale. Embora não atuem diretamente no varejo, podem evoluir nessa direção por meio do branding. "O que impediria a Sadia, por exemplo, de vender carne direto no balcão, em vez de apenas distribuir para terceiros?" ▮

elétrica Oral B. "Resolvemos associar a marca a uma experiência jovem: quem compra a escova ganha um salto de *bungee jump*."

Em outro caso, do creme depilatório Veet, cujo alvo eram as adolescentes, optou-se por um conceito de sofisticação. "Fizemos um concurso em que o prêmio era uma viagem pelo circuito Paris–Londres–Nova York para fazer compras, com direito a levar uma amiga como acompanhante." A tendência de um branding cada vez mais ousado como ferramenta anticrise está em linha com diversos fatos e análises recentes, como se pode conferir pela iniciativa da empresa Cinescent (mistura das palavras cinema e *scent*, 'fragrância', em inglês). A idéia, testada em julho, foi levar aos cinemas alemães um anúncio de um protetor solar no qual, primeiro, vêem-se pessoas na praia e, no final, sente-se o perfume do produto liberado pelo sistema de ar condicionado da sala de cinema. Mais ousadia também é a aposta de Kamran Kashani, professor da IMD Business School, de Genebra, para quem a crise exige um desafio à altura dela mesma: "Os profissionais de marketing devem estar mais do que nunca preparados para mostrar que se sentem confortáveis com as mudanças e estão à frente delas. Precisam tornar a inovação parte integral de seu trabalho e criar idéias novas em todos os aspectos dos negócios, do branding aos preços e à distribuição".

De Guarani para o mundo

Francisco Costa, estilista da Calvin Klein nos EUA e ganhador por dois anos seguidos do Oscar da moda americana, é um dos talentos exportados pela pequena cidade mineira **POR NARA VIDAL***

Francisco, Oscar da moda, com a amiga Eva Mendes

DIVULGAÇÃO

Minas Gerais é um Estado brasileiro cheio de histórias para contar. Algumas nasceram na pequena cidade de Guarani, na chamada Zona da Mata mineira. Guarani hoje tem mais de 9.000 habitantes, mas antes da chegada da ferrovia e da emancipação como município, no começo do século passado, era apenas um ponto no sudeste de Minas conhecido pelo pitoresco nome de Espírito Santo do Cemitério. A seu modo, a Guarani de hoje também está representada no crescente processo de globalização e da internacionalização da marca Brasil. O estilista-chefe da grife Calvin Klein, Francisco Costa, premiado nos dois últimos anos com o CFDA Award, considerado o Oscar da moda nos Estados Unidos, nasceu e cresceu em Guarani.

Dedê, como Francisco Costa era conhecido na nossa turma de crianças e adolescentes em Guarani, é certamente a personalidade mais famosa da cidade: o celebrado designer da Calvin Klein impera em Manhattan e tem reconhecimento internacional. Mas quando aportou em Nova York, no início da década de 80, disposto a conquistar a capital do mundo, teve de vencer dificuldades e lapidar seu senso artístico, herdado da mãe, dona Lita. Proprietária da loja Confecções Marelena, dona Lita foi a maior incentivadora do filho. A "confecção", como todos se referiam à Marelena, fazia a criançada querer roupas em vez de brinquedos. Sob o comando da costureira-chefe Doryleia, produzia o que havia de melhor em roupas infanto-juvenis na região.

Lembro-me de ter sido requisitada uma vez para fazer provas de

FOTOS: DIVULGAÇÃO

O baterista Paulinho Braga, outro filho famoso de Guarani (*acima*)

conjuntinhos e vestidos, que, meses depois, seriam exibidos em algum desfile no Clube dos Repentinos, o clube local. E recordo-me com um sorriso e um pouco de embaraço de um desfile em que a convidada de honra seria a então apresentadora de TV Elke Maravilha. Eu tinha uns 8 anos e estava aguardando ser convidada para mostrar as criações da Marelena, mas o convite não vinha, o telefone não tocava. Passava milhares de vezes perto do Francisco Costa e nada... Até que tomei coragem e pedi a minha amiga Liliana que telefonasse para ele "sugerindo" que eu desfilasse. Ela foi direto ao assunto: "Será que não tem alguma roupa para a Nara desfilar? Ela desfila tão bem!..." Do outro lado da linha, a resposta, e o meu alívio: "Claro! Diga para ela vir ao ensaio hoje". Pronto, estava aprovada minha participação no desfile da Elke Maravilha, pelo próprio Francisco Costa, uma emoção que nunca mais esquecerei.

Meu trabalho também me levou para fora do Brasil, mas não como modelo. Há sete anos vivo em Londres, onde tenho uma empresa de investimentos imobiliários. Antes de me mudar para o Velho Mundo, pensei em ser paquita, cantora, atriz de TV e de teatro. Felizmente meu "talento" não foi reconhecido no Brasil e tornei-me outra guaraniense expatriada, amadurecida e hoje casada com um charmoso inglês.

Daquela turma de crianças que cresceu em Guarani ouvindo contadores de histórias, de antigas fazendas, que se enroscava em agasalhos pesados embevecida diante das toras de madeira que ardiam nas fogueiras de inverno, saíram outros talentos verdadeiros. Paulinho Braga era avesso às lições de matemática, mas se destacava pelas batucadas nas carteiras da sala de aulas. Simulou tantas baterias que foi aceito na Lira Guaraniense, a banda local, como o melhor tocador de tarol que a cidade conheceu na época. Depois foi para o Rio de Janeiro e acabou impondo o seu talento tocando com gigantes como Tom Jobin, Elis Regina, Milton Nascimento, Ivan Lins, Tim Maia e muitos outros. Paulo Braga hoje integra o fantástico Trio Jobim, ao lado do filho e do neto de Tom.

Além da moda, Guarani brilha na música e na pintura

Nas artes plásticas, Guarani produziu pelo menos dois artistas contemporâneos conhecidos e premiados. Um deles é Roberto Ornellas, ex-aluno da Escola Nacional de Belas Artes, do Rio de Janeiro. Guarani é seu tema predileto. Tornou-se conhecido no Salão Nacional de Arte Moderna, no Rio de Janeiro (em 1963), expôs em galerias e museus no Brasil e no exterior e tem obras compradas por colecionadores de várias partes do mundo, da própria Guarani até Israel.

Discípulo de Ornellas, Alexandre Gaudereto – meu amigo Tati – mostra seu talento em litografias, desenhos e pinturas. Em seus quadros de técnica naïf e estilo quase infantil, com cores vivas e tons fortes, cria alma para personagens do seu imaginário ou até mesmo de pessoas queridas. Em abril passado, Alexandre participou de mostras coletivas em Frankfurt, Viena e Varsóvia.

Claro que, dos filhos da cidade, nenhum alcançou ainda a fama de Francisco Costa, no topo da moda internacional. Com seu jeitinho aparentemente tímido e recatado de mineiro, Dedê ainda faz questão de realçar que é natural da pequena cidade de Guarani. Imagino que para ele nossa pequena cidade seja um porto seguro de afetos e lembranças felizes, um lugar que dá vontade de voltar e rever pelo menos de ano em ano. Guarani nunca terá a badalação de Nova York, onde Francisco vive e trabalha agora. Mas quem sabe um dia o veremos com sua musa e amiga Eva Mendes, a talentosa atriz, passeando pela pracinha depois de comer uma pizza no bar do Cesar? ▮

** Pesquisadora assistente: Alcyone Vidal Neves. Alcyone foi colega de infância de Paulinho Braga, foi professora de Dedê (Francisco Costa) e Tati (Alexandre Gaudereto), é colecionadora de obras de Roberto Ornellas e é mãe da autora deste texto.*

O remédio da inovação

Laboratórios brasileiros criam produtos capazes de gerar bons negócios e de ganhar dinheiro até no exterior

FLÁVIO DE CARVALHO SERPA

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil conquistou notável visibilidade nos mercados de alta tecnologia (aviões da Embraer), energia (etanol e petróleo) e design (moda). Agora, o mundo está de olho na biotecnologia brasileira. Essa notícia, até há pouco, teria como base apenas a reconhecida vantagem competitiva que só o Brasil tem: sua biodiversidade. De fato, a flora e a fauna brasileiras, com mais de 20% dos bichos e vegetais do planeta, são o celeiro cobiçado por pesquisadores de todo o mundo. Mas agora, graças a pesquisas inovadoras de cientistas e farmacologistas brasileiros e ao interesse de novas empresas de biotecnologia, o país "está a caminho de uma transição de imitador para inovador em produtos relacionados à saúde". Essa é a conclusão de uma extensa análise publicada na revista canadense *Nature Biotechnology* pelo McLaughlin-Rotman Centre for Global Health (MRC), ligado à Universidade de Toronto. O estudo deu visibilidade mundial à potencialidade brasileira de produzir inovações a um custo substancialmente menor que os das gigantes multinacionais dos fármacos.

De imitador a inovador em produtos relacionados à saúde

Todos os casos de sucesso das farmacêuticas nacionais passam pela exploração da ainda quase desconhecida biodiversidade brasileira. Um exemplo disso é o medicamento contra o envelhecimento em pesquisa no laboratório Eurofarma, que licenciou patentes criadas pelo químico André Arigony Souto, da Faculdade de Química da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).

A droga terá como base o resveratrol – molécula presente no vinho e no suco de uva que faz enorme sucesso potencialmente com a perspectiva de retardar o envelhecimento.

André Arigony foi um pioneiro no estudo da substância, antes de ela entrar na moda. "Pesquiso o resveratrol desde 1999", diz. "Recentemente a literatura científica mostrou que ele é uma supermolécula com amplo espectro de ação – antioxidante, antiinflamatório, antiviral, cardioprotetor, neuroprotetor, quimiopreventivo de câncer, além de proteger contra infecções e isquemia, reduzir a obesidade e retardar o envelhecimento."

Segundo Arigony, a Eurofarma decidiu pesquisar novas formas de resveratrol e encontrou nas raízes da planta azeda mais de cem vezes a concentração que se encontra na uva. "Essa foi a primeira patente que depositamos", diz. "Outra foi o estudo para evitar a rápida eliminação do resveratrol no organismo. Essa patente é importante, pois visa produzir um medicamento para diabetes tipo II." A Eurofarma, que licenciou as patentes, pretende colocar o remédio no mercado em 2013.

A empresa, 100% brasileira, tem planos ambiciosos. "A meta é cobrirmos 90% do território latino-americano com operação própria até 2015", diz Maria de Pilar Muñoz, diretora de assuntos institucionais da Eurofarma.

Em 2007, a Eurofarma conseguiu para uma linha de produtos o sinal verde na European Medicines Agency, o órgão regulador europeu. "A empresa está se preparando para competir de forma mais agressiva, buscando certi-

Maria de Pilar, da Eurofarma, e a nova sede da empresa: em busca do mercado externo

GILSON OLIVEIRA

Arigony e a azeda: duas patentes na mão

ficação de órgãos internacionais que vão permitir a exportação dos produtos fabricados no Brasil" explica Pilar.

Nessa estratégia, a bela fábrica construída em Itapevi, perto da capital paulista, às margens da Rodovia Castello Branco, terá papel fundamental. Planejada segundo os padrões da Federal Drug Agency dos EUA, vai atender às necessidades atuais e futuras do laboratório, tanto para abastecimento do mercado interno quanto nos planos de exportação e internacionalização.

Classe mundial

A Eurofarma já está testando também seu primeiro fármaco fitoterápico, com efeitos parecidos com os do Acheflan, da Aché. Trata-se do Aleurites, com ação analgésica e antiinflamatória, à base de extrato seco de folhas de *Aleurites moluccana*, conhecida popularmente no Brasil como nogueira-da-índia.

O diretor de inovação da Eurofarma, Wolney Alonso, diz que há outros projetos a caminho. "Este é apenas o primeiro de outros que também envolvem a biodiversidade brasileira. Além disso, estamos sempre em busca de novas parcerias com universidades e instituições para o desenvolvimento de pesquisas inovadoras no país", afirma o executivo. Ele calcula que a nova medicação estará nas prateleiras das farmácias em 2012.

A biodiversidade brasileira também é inspiração para o sócio e presidente do conselho de administração da jovem empresa Pele Nova Biotecnologia, Ozires Silva. Ex-CEO da Embraer, Varig e Petrobras, Ozires traz toda sua vasta experiência para o mundo farmacêutico focando o aproveitamento de substâncias naturais. Ozires é um entusiasta dos recursos naturais do país desde que serviu como tenente-aviador em Belém do Pará, no início da carreira. "A biodiversidade brasileira é cantada em verso e prosa no mundo inteiro, mas o Brasil pouco se apropria dela", afirma Ozires. "A Anvisa diz que 90% dos fármacos utilizados no Brasil são importados."

A Pele Nova Biotecnologia foi criada em 2003 a partir do trabalho de dois pesquisadores da USP que descobriram os poderes regeneradores do látex da seringueira nos tecidos do esôfago. O produto, batizado com o nome comercial de Biocure, já tem pedido de patente em 60 países. Aprovado pela Anvisa, a agência reguladora brasileira, tem várias aplicações na cicatrização de úlcera e até queimaduras graves.

"É um negócio excepcional", diz Ozires. "Abrimos um espectro de produtos absolutamente novos, que em geral são fabricados com tecnologias muito mais caras, com processos não só de pesquisa, mas também de produção extremamente elaborados." Há uma vantagem

Ervas do bem

As aplicações práticas de dois produtos baseados na biodiversidade brasileira

ORIGEM VEGETAL	PRODUTO	PRINCÍPIO ATIVO	PARA QUE SERVE
Azeda *(Rumex acetosa)*	Ainda sem nome, será lançada em 2013 pela Eurofarma	Resveratrol, a mesma substância responsável pelos efeitos benéficos do vinho	Antioxidante, antiinflamatório, antiviral, cardioprotetor, neuroprotetor, quimiopreventivo de câncer, além de reduzir a obesidade
Erva-baleeira ou maria-milagrosa *(Cordia verbenacea)*	Acheflan, comercializado pelo Laboratório Aché	Alfa-humuleno	Antiinflamatório para tendinite crônica e dores musculares. É tão eficaz quanto o diclofenaco dietilamônico (o popular Cataflan) e não tem efeitos colaterais
Seringueira *(Hevea brasiliensis)*	Biocure, do laboratório Pele Nova, à venda	Látex	Serve como matriz para regeneração de tecido em queimados ou lesões internas
Nogueira-da-índia *(Aleurites moluccana)*	Aleurites, em testes no laboratório Eurofarma	Extrato vegetal com vários componentes ativos	Ação analgésica e antiinflamatória

DIVULGAÇÃO

adicional, segundo Ozires. "Nosso produto é natural, o que tem enorme apelo no mercado mundial."

Outro grande passo foi dado pelo professor e pesquisador João Batista Calixto, do Departamento de Farmacologia da Universidade Federal de Santa Catarina, que desenvolveu ao cabo de dez anos de pesquisa o primeiro medicamento 100% nacional, o antiinflamatório Acheflan, comercializado pelos laboratórios Aché.

O Acheflan marca também o primeiro grande salto nos planos de internacionalização do Laboratório Aché. O produto vai ser comercializado no Canadá e nos Estados Unidos, numa parceria com a RFI Ingredients. No México, será com a farmacêutica local Silanes, com a qual já mantém parceria desde 2006.

A Aché investiu mais de R$ 190 milhões em um novo complexo industrial, para adequar a produção do laboratório aos padrões internacionais, com equipamentos de última geração e dentro das mais rígidas normas regulatórias. As exportações do laboratório brasileiro correspondem ainda a uma pequena parcela do seu faturamento, algo em torno de R$ 4 milhões anuais, basicamente para vizinhos latino-americanos.

Os obstáculos que restam à definitiva decolagem da indústria farmacêutica brasileira são singulares no entender do co-autor do estudo da revista *Nature*, o médico Peter Singer. "Ao contrário do que acontece em muitos países, o que está segurando o Brasil não tem nada a ver com a competência científica, que é de classe mundial", diz Peter Singer. "Infelizmente, o que atrasa a transição brasileira é um conjunto de desafios relativamente pequenos", conclui o médico. Um desses obstáculos é a falta de uma política oficial de financiamento para o setor. Produzir um medicamento realmente inovador partindo de zero exige o investimento de algumas centenas de milhões de dólares.

No radar de Bill Gates

O professor Calixto acredita que a biotecnologia brasileira continuará avançando, contornando obstáculos. Uma das possibilidades mais imediatas é o aperfeiçoamento incremental de medicamentos. "Sempre é possível fazer pequena melhoria em alguma coisa que já está no mercado, um nicho que as multinacionais desprezam", diz. "Se há um medicamento que é bom, mas tem alguns efeitos colaterais, podemos melhorar a formulação para torná-lo mais eficaz."

A receita funciona bem no mercado atual, ávido por curas mais naturais. Um trunfo do Acheflan sobre os similares, como o popular Cataflan e suas versões genéricas, é ele ser obtido de extratos de vegetais, e não de substâncias químicas.

Uma venerável instituição pública como o Instituto Butantan, da Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo, também vem dando sua contribuição para o desenvolvimento de novos medicamentos, com enorme potencial comercial. Nascido como um laboratório de emergência para produzir soro antipestoso num surto de peste bubônica no porto de Santos, em 1889, o Butantan tem uma reputação de competência na área de vacinas que o colocou no radar da Fundação Path, do casal Bill e Melinda Gates.

Com dinheiro da fundação do dono da Microsoft e do National Health Institute dos EUA, o Butantan está investindo R$ 20 milhões nos próximos dois anos para criar uma vacina contra a dengue, inicialmente produzida em escala-piloto para estudos clínicos. Depois de testada em seres humanos, a vacina contra a dengue *made in Butantan* será vendida ao Ministério da Saúde, para aplicação gratuita nas áreas de risco no Brasil e, a seguir, exportada em escala comercial para outros países que também participarão dos testes clínicos, como Coréia do Sul e EUA. ▮

RICARDO BENICHIO

Ozires e o Biocure: pele nova a partir do látex

A churrascaria "brasileira" Fogo Samba, de Macau: rodízio

"Some more picanha, sir?"

Empresários dos quatro cantos do mundo copiam o know-how brasileiro de fazer churrasco, e o nosso jeito de consumir carne conquista até a Ásia

POR ADRIANA SETTI

Uma suculenta fatia de picanha escorrega para o prato do cliente, acomodando-se entre doses robustas de saladas carnavalescamente misturadas. Enquanto isso, homens munidos de espetos circulam em ziguezague entre os clientes. E o cheiro da gordura dissolvendo-se na brasa invade o ambiente, inundando de saliva a boca daqueles que ainda esperam por uma mesa. Do lado de fora, onde a temperatura beira os 36 graus e a umidade pesa no ar, o chão tem desenhos em forma de ondas que se alternam entre o preto e o branco. Mas em vez das pedrinhas que compõem poeticamente as calçadas de Copacabana, a estampa curvilínea tecida em fibra sintética é apenas uma referência a essa praia exótica e mítica, a um hemisfério de distância. Por volta das 9 da noite de uma sexta-feira, o restaurante Brazil Churrasco é um dos mais movimentados da imponente Sexta Avenida de Cingapura.

Funcionando no esquema de rodízio de carnes com bufê de saladas, a churrascaria tem tudo o que um restaurante brasileiro desses moldes tem, menos donos tupiniquins. Por mais made in Brazil que pareça – com exceção de um ou outro detalhe oriental infiltrado entre os vegetais do bufê –, a casa é uma iniciativa de três empresários nascidos e criados neste Tigre Asiático onde a população, que se divide entre chineses, malaios e indianos, está muito mais acostumada a comer com palitinhos ou com as próprias mãos do que a manejar facas afiadas.

No final dos anos 80, os sócios do restaurante entregaram-se aos prazeres da carne em quantidades industriais numa churrascaria brasileira em Lisboa. A experiência pantagruélica foi inesquecível. Tanto que em 1993 o então empresário da área de restauração de navios David Gabriel, o sócio majoritário, decidiu voar para o Rio de Janeiro e investigar o negócio mais a fundo. Depois de três dias elevando seu nível de colesterol nos principais rodízios cariocas, concluiu que aquilo poderia funcionar em Cingapura, uma cidade onde incontáveis *eateries* (centros que reúnem barraquinhas de comida), lotadas o dia inteiro, revelam que o gosto pela gastronomia é parte da cultura local.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Na Brazil Churrasco, em Cingapura, tudo parece brasileiro, mas não é

Outra "brasileira", mas em Saigon, Vietnã: o dono é sueco

Para alavancar o projeto, Martin Spykerman, designado gerente geral do futuro restaurante, embarcou para o Brasil e passou quatro meses estagiando na tradicionalíssima Churrascaria Palace, vizinha ao hotel Copacabana Palace, em Copacabana, para aprender os pormenores de seu funcionamento. Além do know-how, Spykerman levou na bagagem oito "passadores" (a função, diga-se, acrescentou mais um verbete ao dicionário inglês: os novos garçons são chamados *passadors*). Para dar forma ao local, foi escalado o arquiteto Jean-Claude Pardon, também responsável pelo projeto da Churrascaria Palace, que cobriu suas paredes com grandes telas pintadas a óleo assinadas por artistas brasileiros como Lenita Holtz.

"Concebemos o nosso restaurante de maneira que fosse luminoso e ventilado e tentamos capturar um pouco da atmosfera do Rio, que para nós simboliza o brilho do sol, a diversão e pessoas cosmopolitas que gostam de aproveitar a vida", diz o proprietário David Gabriel. Os asiáticos adoraram a picanha e o coração de galinha, mas foi preciso segurar as mãos dos chefs na hora do sal para que os espetos se adaptassem ao paladar oriental. Além disso, a carne é importada da Austrália. "Nesta parte do mundo as pessoas não estão acostumadas com a carne brasileira, que não só tem um cheiro mais forte como também mais sabor e textura", justifica Gabriel. "E, como comer carne vermelha é algo um pouco restrito em nossa cultura, preferi optar por algo com que as pessoas já estivessem familiarizadas. Eu adoro carne brasileira, mas sou uma minoria por aqui", completa. Da mesma forma, as sobremesas são um pouco menos doces do que no Brasil.

A fórmula deu certo. Em 14 anos de funcionamento, a casa já serviu cerca de 1 milhão de clientes e conta com duas filiais em Cingapura, uma em Kuala Lumpur (com o nome de Carnaval, por problemas de registro da marca), capital da Malásia, e outra em Ho Chi Minh City, no Vietnã. Para os próximos anos, estão em discus-

Fogo de Chão em Washington: uma das 11 nos EUA

FOTOS: DIVULGAÇÃO

sões joint ventures com restaurantes da Índia, da Indonésia e do Kwait. "Estamos orgulhosos de nossa comida e também do fato de o embaixador brasileiro em Cingapura freqüentar a nossa casa", gaba-se o proprietário.

Mas a Brazil Churrasco está longe de ser a única a triunfar no Oriente. Sua principal concorrente em terras vietnamitas, a Au Lac do Brazil, tem três bases no país. A primeira delas foi inaugurada em Ho Chi Minh City, antiga Saigon, em 2003. Três anos mais tarde, se fixaram em Hanói. E no último mês de setembro foi a vez de uma nova filial em Ho Chi Minh City. Apesar de servir caipirinha feita de rum – "a cachaça é muito cara por aqui", explica o proprietário Jan Stromler, um sueco casado com uma local –, a casa serve 12 tipos de cortes brasileiros e ainda tem feijoada e arroz carreteiro como acompanhamento. A carne vem da Nova Zelândia, mas o frango é made in Brazil, bem como o sal que marina a picanha. Assim como os donos da churrascaria que reina em Cingapura, Stromler se deixou seduzir pelo espeto brasileiro durante uma visita a Portugal. O know-how para abrir a casa, porém, veio de um executivo brasileiro, Adriano Vilella, que apesar de lidar apenas com números durante o seu expediente é fã de churrasco desde criancinha. Como não podia deixar de ser, o restaurante reúne brasileiros saudosos, que freqüentam a casa para acrescentar uma boa dose de proteína à dieta local, à base de arroz e vegetais. Entre eles, está o embaixador do Brasil no Vietnã, João Mendonça.

Só em Xangai, onde tudo é superlativo, as churrascarias brasileiras são mais de 40

Em Macau, o restaurante mais badalado do Venetian Macau Resort, um luxuoso hotel-cassino, é a Fogo Samba, que funciona no sistema de rodízio e também tem, entre outras coisas, couve, farofa e pão de queijo incluídos na lista de acompanhamentos. O espírito brasileiro está presente até no sistema de sinalizar o apetite, com as cores verde e vermelha. E, como o lugar está dentro de um cassino, as fichinhas imitam aquelas usadas para o jogo da roleta. Até ser contratado pelo restaurante como gerente, o brasileiro Iuri Martins Volcato era, veja só, mágico. Volcato também participou de um reality show famoso em Macau, o que lhe rende pedidos de autógrafos de alguns clientes. Mesmo sem nenhuma experiência no ramo, a direção da casa achou que era a pessoa ideal para dar o toque de brasilidade que faltava ao lugar. Celebridades como os cantores Sting e Celine Dion, além de estrelas da NBA, já apareceram por lá para provar caipirinhas e picanhas.

A Carnaval (filial da Brazil Churrasco), em Kuala Lumpur, tem diversas concorrentes. Entre elas a Bom Brazil, na agitadíssima e boêmia região de Bukit Bintang. Em Xangai, na China, onde tudo é superlativo, as churrascarias no estilo "Brazilian barbecue" são mais de 40.

Belarmino Filho, que levou o Rubaiyat para Buenos Aires e Madri

A onda carnívora administrada por empresários estrangeiros não se limita ao Oriente. Em Londres, o sofisticado Rodizio Rico já tem três estabelecimentos e faz sucesso tanto entre brasileiros nostálgicos como entre o público britânico. Em Barcelona, o Rodízio (que apesar do nome não tem nada a ver com o restaurante londrino) lota tanto para o almoço quanto para o jantar.

O apetite voraz dos estrangeiros quando o assunto é carne em quantidades ilimitadas só vem a confirmar uma tendência que os empresários brasileiros já haviam detectado. Uma das pioneiras na internacionalização foi a carioca Porcão, da família Mocellin, que abriu sua primeira casa em Miami, nos Estados Unidos, em 1992. Hoje, o restaurante tem filiais em Nova York, Lisboa e Milão. Mais tarde, em 1997, os irmãos Arri e Jair Coser, junto com os sócios Aleixo e Jorge Ongaratto, inauguraram a primeira Fogo de Chão em Dallas, no Texas. A aterrissagem nas terras do Tio Sam foi tão bem-sucedida que a churrascaria já tem um total de 11 filiais (entre elas, casas em cidades importantes como Washington, Atlanta, Chicago e Los Angeles) e três por inaugurar no país até o final do ano, além das seis casas no Brasil. Ao contrário da Porcão, mais direcionada à colônia brasileira, a Fogo de Chão apostou em uma maior adaptação ao público americano e conseguiu a aprovação de uma lista de clientes que inclui até mesmo o ex-presidente George Bush.

Para seu projeto de internacionalização, o Rubaiyat começou pela Argentina e, em 2006, alçou vôo em direção à Espanha, terra de Belarmino Fernandez Iglesias, galego que chegou ao Brasil nos anos 50, onde fundou uma das churrascarias mais premiadas do país. O projeto do Rubaiyat Madrid surgiu em 1998, mas só em 2005 os donos do restaurante Cabo Mayor finalmente cederam nas negociações e alugaram seu cobiçado ponto na rua Juan Ramon Giménez, numa área nobre da cidade. Hoje, há três restaurantes do grupo na capital espanhola, um deles, o Porto Rubaiyat, especializado em frutos do mar.

Para adaptar-se ao refinado gosto espanhol, foi preciso polir ainda mais a reputação da casa. "Eles são muito mais exigentes com os pontos da carne e com os produtos de temporada", conta Belarmino Filho, responsável pela internacionalização. "Se é época de alcachofra, o cliente exige alcachofra, a cultura gastronômica na Espanha é muito mais forte do que no Brasil, e isso fez com que eu também me tornasse muito mais exigente." Para o arranque da operação, Belarmino suou para conseguir os vistos de trabalho para 140 funcionários brasileiros, dos quais 60 já foram seduzidos pela concorrência. "Eu me tornei um grande formador de mão-de-obra em Madri", brinca.

Os restaurantes espanhóis do Grupo Rubaiyat servem 16 mil clientes por mês, que consomem 4 toneladas de carne ao mês e geram um faturamento de € 8 milhões ao ano. Ainda assim, Belarmino Filho, que voltou a morar no Brasil desde fevereiro deste ano, optou por suspender os planos de expansão em território europeu, que previam novos restaurantes em Lisboa, Barcelona e Londres até 2010. "Superestimei o mercado europeu em volume", justifica. "Nada menor do que Madri me interessa, então Barcelona e Lisboa ficaram totalmente fora da jogada", completa.

Mas e quanto a Londres? Os problemas que Belarmino enfrentou na hora de conseguir vistos de trabalhos para os funcionários brasileiros, somados à recessão que assombra a Europa, acabaram por redirecionar o foco para a América Latina, tendo a Cidade do México e Santiago do Chile como principais alvos para os próximos dois anos. "É um momento de cautela e de análise, quando a situação melhorar reestudaremos a expansão pela Europa". Será a vez da Ásia, até mesmo no terreno das churrascarias? ▮

Meio cheio ou meio vazio?

Cidades globalizadas, qualidade de vida, competitividade, corrupção, poder e influência no futuro: o mundo vê o Brasil com altos e baixos nas avaliações de fim de ano

ARMANDO MENDES

NA TEMPORADA DE rankings e prognósticos do último trimestre do ano, São Paulo e Rio de Janeiro disputaram um lugar na lista das cidades mais globalizadas do planeta e o Brasil mediu forças com BRICs e vizinhos de continente na competitividade, qualidade de vida e projeção futura.

São Paulo ficou em 31º lugar e o Rio em 47º no Index das Cidades Globais da *Foreign Policy*, a revista de política e economia internacionais publicada pelo grupo editorial do jornal *Washington Post*. As suspeitas usuais – Nova York, Londres, Paris e Tóquio – ganharam as quatro primeiras posições, com Hong Kong fechando o pódio das cinco cidades mais globalizadas (www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=4509).

A revista, em parceria com a consultoria A.T. Kearney e o Chicago Council on Global Affairs, quer medir a influência e o grau de integração internacional de 60 metrópoles globais (do Brasil, só entram as duas citadas). Para os criadores do ranking, ele é um verdadeiro índice da globalização, fenômeno que se confunde com a urbanização do planeta.

Para avaliar as concorrentes, o Index pondera 24 critérios agrupados em cinco dimensões: a atividade de negócios, o capital humano, a troca de informações, a experiência cultural e o engajamento político. No resultado geral, São Paulo fica atrás de três metrópoles dos BRICs – Beijing (12ª), Moscou (19ª) e Xangai (20ª) – e à frente de Nova Délhi (41ª) e Mumbai (49ª). Na comparação com as rivais latino-americanas, São Paulo perde para a Cidade do México (25ª) e ganha apertado de Buenos Aires (33ª).

Mas é nos resultados parciais que se revelam as forças e as fraquezas de cada metrópole: São Paulo, por exemplo, aparece em 16ª lugar na primeira dimensão da pesquisa, a das melhores cidades para fazer negócios – e só nela a capital paulista fica entre as 20 cidades mais importantes.

Na outra ponta, São Paulo tem seu pior resultado entre as cidades de capital humano desenvolvido – cai para a 36ª posição, o que a puxa para baixo no ranking geral. A capital paulista toma poeira de Buenos Aires (18ª) e da Cidade do México (19ª), que, ao contrário de São Paulo, nessa dimensão ficam à frente de suas posições no ranking geral.

São Paulo: entre as 20 melhores para negócios

MARCOS HIRAKAWA/IMAGEPLUS

As campeãs para os negócios

1	NOVA YORK
2	TÓQUIO
3	PARIS
4	LONDRES
5	HONG KONG
6	CINGAPURA
7	SEUL
8	XANGAI
9	BEIJING
10	AMSTERDÃ
11	FRANKFURT
12	CHICAGO
13	VIENA
14	MADRI
15	LOS ANGELES
16	**SÃO PAULO**
17	BANGCOC
18	BRUXELAS
19	TAIPEI
20	SYDNEY

Classificação com base nas cidades que são sede de empresas listadas entre as Fortune Global 500, em que as 40 maiores firmas de serviços têm escritórios, na força dos mercados de capitais, no volume do fluxo de bens e no número de convenções globais que sediam

Brasil mais competitivo, pero no mucho...

O BRASIL SUBIU no Índice de Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial, o clube de debates das economias avançadas. Saiu da 72ª posição, em 2007, para a 64ª, em 2008. Mas é cedo para soltar fogos. Ainda somos o menos competitivo dos BRICs, atrás da China (30º lugar), da Índia (50º) e da Rússia (51º). Na vizinhança, levamos um baile do Chile (28º) e ainda não alcançamos o segundo bloco, formado pelos pequenos e aguerridos Panamá (58º) e Costa Rica (59º) e pelo peso pesado México (60º, mas em queda).

Crescer nem sempre melhora a vida

A COSTA RICA brilha em outro ranking, o da qualidade de vida na América Latina e no Caribe. Quem mediu foi o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Os costarriquenhos deram à sua qualidade de vida o índice de 7,4, numa escala de 0 a 10. Os brasileiros se contentaram com 6,2 (o nono lugar de 23 países). O crescimento econômico nem sempre se traduz em satisfação imediata: chilenos, peruanos, equatorianos e os cidadãos de Trinidad e Tobago, que tiveram maiores aumentos do PIB *per capita* entre 2001 e 2006, se disseram menos satisfeitos do que os da Guatemala, Jamaica ou Colômbia, países de baixo crescimento *per capita*. Os haitianos são os menos satisfeitos de todos.

Costa Rica: boa qualidade de vida

MARCELO CARNAVAL / AGÊNCIA O GLOBO

Emergentes mal na foto

EMPATADAS COM as italianas, menos honestas do que as empresas de países mais ricos e mais limpas do que as dos outros BRICs. É assim que as empresas brasileiras aparecem no Índice das Pagadoras de Suborno de 2008, compilado pela Transparência Internacional. A ONG perguntou a 2.742 executivos quais os países cujas empresas multinacionais tinham maior propensão a pagar subornos para ganhar contratos no exterior. O ranking resultante tem 22 países, e o Brasil entra, ao lado da Itália, no 17º posto. Em primeiro, as mais limpas, estão as empresas da Bélgica e do Canadá. No fundão, as russas. A China, o México e a Índia aparecem entre as russas e as brasileiras.

O país do futuro

EM 2021, a China, a Índia e os Estados Unidos estão a ponto de ir à guerra pelo controle das rotas de abastecimento de gás e petróleo. Só um país goza da confiança das três superpotências para bancar negociações diplomáticas e evitar o desastre: o Brasil. Futurologia ociosa? Não: esse é um dos cenários previstos no documento "Tendências Globais 2025: um Mundo Transformado", preparado pelo National Intelligence Council (NIC), de Washington, que reúne as agências de espionagem e informações do governo americano. No trabalho recém-lançado – o mais recente de uma série periódica de projeções políticas e estratégicas feitas pelo NIC –, o fictício chanceler brasileiro em 2021 escreve a um ex-presidente revelando sua estratégia para quebrar o gelo entre as superpotências desavindas: trazer uma rodada de negociações para o Rio, em pleno Carnaval.

Lowndes: missão de comandar a internacionalização da Haco

FOTOS: CRISTIANE FONTINHA

Tesouro escondido

Com alta tecnologia, pontualidade e serviços exclusivos, a Haco disputa a liderança global da produção de etiquetas para roupas

MAURÍCIO OLIVEIRA, DE BLUMENAU

Desde 1958 é da Haco a responsabilidade de confeccionar o escudo da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) que compõe o uniforme da seleção nacional. Fundada há 80 anos em Blumenau, no Vale do Itajaí, em Santa Catarina, a empresa faz ainda os distintivos de praticamente todos os times de ponta do país. Seu carro-chefe, contudo, está longe de ter a mesma visibilidade dos símbolos futebolísticos. Quase 65% do faturamento da Haco advêm da fabricação de etiquetas para roupas e acessórios, itens que costumam ficar quase escondidos nos produtos. No entanto, a lista de clientes da empresa é tão estrelada e internacional quanto a seleção canarinho: Calvin Klein, Christian Dior, Guess, Gucci, Hugo Boss, Grendene, Adidas, Nike e Victoria's Secret, entre muitos outros – alguns deles consomem também outros produtos que saem das 800 máquinas e teares da empresa, como tecidos em *jacquard*, detalhes de sapatos femininos, sacolas, cadarços, alças de bolsas etc.

Por ano, a Haco produz mais de 6 bilhões de peças. No Brasil, detém 75% do mercado de etiquetas. Com exportações para mais de 100 clientes em 33 países, a empresa foi durante muito tempo líder mundial do segmento. Só perdeu a condição no ano passado, quando o conglomerado norte-americano Avery Dennison concluiu a aquisição de dois concorrentes. O faturamento não é divulgado, mas a empresa afirma ter crescido 18% no ano passado e prevê outros 23% de expansão em 2008.

Para reconquistar a hegemonia global, porém, crescer aceleradamente não basta. Não há como retomar a liderança sem fincar bandeira na Ásia, principal centro global do setor de confecções. A Haco prevê que estará presente no continente dentro de um ou dois anos. "A Índia parece ser uma

das melhores alternativas, mas não é a única", diz o presidente Ricardo Lowndes. "Estamos analisando cada uma delas com muito cuidado." Também não está definido se o passo rumo à Ásia será dado com as próprias pernas, com a abertura de uma unidade própria, ou se haverá a aquisição de alguma concorrente.

A presença física da Haco no exterior começou há 15 anos pela Europa, com a instalação uma fábrica na cidade portuguesa de Covilhã, importante pólo da indústria têxtil, localizada entre o Porto e Lisboa. "Essa unidade foi nosso quartel-general para a expansão na Europa", compara Lowndes. "Agora pretendemos fazer o mesmo na Ásia." A missão de comandar o processo de internacionalização está cada vez mais nas mãos de Alberto Conrad Lowndes, 26 anos, caçula entre os três filhos de Ricardo, formado em administração de empresas pelo Ibmec do Rio de Janeiro e já designado oficialmente como sucessor do pai na direção geral da empresa.

RAIO X DA HACO

- **Fundação:** maio de 1928, em Blumenau (SC)
- **Faturamento:** é dividido entre etiquetas tecidas (52%), cadarços (17%), gráfica (11%), etiquetas estampadas (11%) e sintéticos (9%). O valor não é divulgado.
- **Funcionários:** 2.400.
- **Fábricas:** 5 – Blumenau, Massaranduba e Criciúma (em Santa Catarina), Eusébio (Ceará) e Covilhã (Portugal)
- **Exportações:** 33 países. Metade das vendas são destinadas aos EUA, 25% à Europa e 20% à América Latina

Linha de produção em Blumenau: etiquetas para grifes como Calvin Klein e Dior

Em família

A Haco não esconde que é mesmo uma empresa familiar e que, por ora, está convicta de que o modelo deve ser mantido. Foi fundada em 1928 pela bisavó de Alberto, a alemã Johanna Conrad, que veio ao Brasil visitar um irmão, encantou-se com o país e decidiu ficar. Johanna comprou uma fábrica de cadarços de algodão para sapatos, com seis teares e dez funcionários abrigados em um rancho de madeira, e a rebatizou com a palavra composta pelas iniciais do nome do marido, Heinrich, que fora contra a permanência da família no Brasil.

O negócio foi dirigido pelo casal de fundadores até 1960, quando Heinrich morreu e a Haco, já especializada em etiquetas, passou ao comando do filho, Carl. Em 1976, ocorreu a primeira exportação, para a Alemanha. Em 1999, com a morte de Carl, a presidência do grupo foi assumida por seu genro, Ricardo Lowndes.

Além da matriz e da unidade portuguesa, a Haco mantém fábricas em Criciúma e Massaranduba (ambas cidades catarinenses) e, desde o ano 2000, em Eusébio, no Ceará. Além de ser a segunda maior unidade da empresa, com capacidade de produção de 2 bilhões de itens por ano, a planta cearense está localizada próxima ao Porto de Pecém, o que facilita os planos de expansão internacional.

Alta tecnologia

Para seguir na trilha do crescimento, a empresa aposta na tecnologia de ponta. A Haco instalou os primeiros sistemas de informática e teares eletrônicos nos anos 1980. E não parou mais. O próximo salto tecnológico será a difusão de uma etiqueta que possibilita a identificação por rádiofreqüência – mesma tecnologia utilizada nas cabines de pedágio com passagem livre. "Ela permite que pessoas tenham a entrada automaticamente autorizada a um evento simplesmente por estarcom a camisa com a etiqueta, que carrega um microchip encapsulado", afirma Alberto.

Outro segredo da Haco está localizado na unidade de beneficiamento de fios de Massaranduba, localizada a 20 quilômetros de Blumenau: a tinturaria própria. A empresa é a única de grande porte no segmento, em todo o mundo, que dá cor à sua própria matéria-prima – as concorrentes compram os fios já tingidos. "Com isso temos a possibilidade de acertar a cor exata que o cliente deseja", diz Alberto.

A Haco também se diferencia de suas concorrentes por não se limitar à produção de peças encomendadas. Uma equipe de 20 pessoas, entre estilistas e designers, está sempre à disposição para ajudar na criação e para sugerir eventuais ajustes nas solicitações feitas pelos clientes. A empresa ganha pontos ainda ao honrar as exigências de pontualidade da fundadora Johanna. "Isso é fundamental. Já pensou a linha de produção de uma grife parar por falta de etiquetas?", brinca Alberto. ▮

César Cini, da Cinex: saber avançar, saber recuar

DIVULGAÇÃO

Clientes lá fora?

Depois de duas tentativas frustradas de ter uma fábrica no exterior, a gaúcha Cinex resolve concentrar sua produção na Serra Gaúcha

ARLETE LORINI, PORTO ALEGRE (RS)

Nos últimos seis anos, o empresário César Cini tomou quatro importantes decisões no que se refere à internacionalização de sua empresa, a Cinex, que fabrica portas de alumínio e vidro para móveis, com sede em Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha. Duas delas foram bastante ousadas, ao instalar fábricas nos Estados Unidos, em 2002, e no México, em 2005. As outras acabaram sendo muito desgastantes, ao se desfazer das duas unidades em solo estrangeiro, em 2005 e 2007, respectivamente. "Perdemos dinheiro, mas isso faz parte do custo da experiência", diz Cini.

A partir de agora, a empresa continuará buscando clientes no exterior, principalmente na América do Sul, mas a produção ficará no Brasil. Desde que foi fundada, em 1997, a Cinex tem como meta fazer com que o mercado externo viesse a responder por 20% de suas receitas, uma maneira de diluir os riscos da operação. No último ano, as exportações contribuíram com apenas 4% do faturamento, de R$ 39,5 milhões.

O barato saiu caro

As iniciativas da Cinex em terras estrangeiras consumiram investimentos próximos a US$ 2 milhões. A primeira experiência, nos Estados Unidos, surgiu depois de dois anos de exportações para o país, num esforço para ficar mais perto dos clientes e reduzir os custos de logística. Parte do fracasso da experiência se deve a divergências com o sócio norte-americano, além de problemas com a imigração de funcionários depois do 11 de setembro. Ao desistir da fábrica americana e escolher o México para instalar uma nova unidade, Cini achou que tudo seria diferente. O empresário escolheu a cidade de Saltillo, próxima à fronteira dos EUA, sem nenhum sócio local. A idéia era continuar abastecendo o mercado norte-americano, aproveitando as vantagens do Nafta e a redução dos custos de produção, principalmente de mão-de-obra. Enquanto o salário médio de um operário da Cinex nos EUA era de US$ 2.400, no México esse custo despencava para US$ 400. "O salário barato foi uma ilusão", diz Cini. "Os funcionários mexicanos eram irresponsáveis, não havia comprometimento com o trabalho."

Apesar da proximidade com os Estados Unidos, os custos de fronteira inviabilizavam a logística. "Para diluir os custos de transporte, só operando com carga cheia, algo difícil para uma pequena empresa, que não tem escala de produção", diz Cini. O empresário conta que para uma carga cheia, o frete representava no máximo 10% do custo do produto, enquanto na carga fracionada poderia chegar a 50%. O dólar desvalorizado ajudou a complicar ainda mais a operação da empresa lá fora, já que parte das matérias-primas era levada do Brasil. "Acabamos perdendo a nossa competitividade no mercado americano."

A estimativa para a planta mexicana era alcançar um faturamento anual de US$ 8 milhões, número que não chegou a US$ 3 milhões. Entre todas as dificuldades enfrentadas no exterior, Cini cita o capital humano como a mais desafiadora. "Antes de partir para qualquer experiência externa, o empreendedor tem de ter a pessoa certa para gerir o negócio lá fora", afirma . "Não dá para administrar a distância." O abandono das ambições da Cinex de fabricar produtos no exterior coincidiu com o bom momento vivido pela empresa no Brasil, que registrou um crescimento de 20% em 2008. "Com o aquecimento da construção civil, o mercado interno voltou a ser uma festa para a empresa", diz Cini. ▮

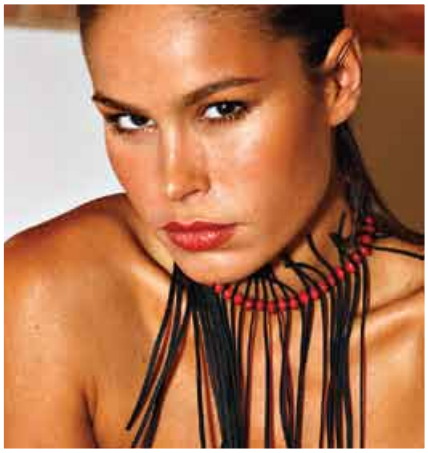
Made in Cariri

A Caboclo, loja brasileira de Barcelona, transforma sandália de cangaceiro do sertão nordestino em sensação entre os europeus **ADRIANA SETTI, DE BARCELONA**

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Do Cariri, nas profundezas do sertão cearense, às páginas da sofisticada edição espanhola das revistas *Elle* e *InStyle*, as tradicionais sandálias de couro nordestinas percorreram um longo caminho. Totalmente feitas à mão por uma cooperativa de artesãos cearenses, com sola de pneu reciclado e couro tosco, elas viraram sensação em Barcelona graças ao empresário paulistano Juliano Lima. Ele é dono da Caboclo, uma loja e distribuidora de produtos instalada no coração do Bairro Gótico de Barcelona, inteiramente dedicada a produtos fabricados no Brasil por comunidades carentes. Tudo sob as normas conhecidas como Fair Trade (ou Comércio Justo), que privilegiam a produção de escala familiar e condenam práticas como a exploração indevida de mão-de-obra. "Trabalhar com esse tipo de produto é mais do que uma tendência, é uma obrigação", diz Lima.

As sandálias de cangaceiro são as mais procuradas pelo público de moderninhos que freqüenta a Caboclo. O produto, antes de emplacar na Europa, sofreu ligeiras adaptações. "Bastou cortar a borracha num formato mais ergonômico, aprimorar o tipo de cola utilizada e mais um retoque ou outro no design para dar certo", afirma o empresário. Lima levou o primeiro lote de 200 sandálias à sua Caboclo em 2006. No ano seguinte, o número subiu para 700. E, só no último verão do Hemisfério Norte, 1.400 pares vindos do Cariri desembarcaram em solo europeu. Além de vendidas na capital catalã por € 48, elas são exportadas para França, Reino Unido, Alemanha e Bulgária, onde a Caboclo acaba de abrir a sua primeira franquia, no balneário búlgaro de Varna, a "Ibiza" do Leste Europeu. "Os nórdicos, que são mais conscientes da importância do Comércio Justo, ficam apaixonados à primeira vista", diz Lima.



A modelo Mireia ajuda a promover sandália artesanal nordestina: € 48 na loja espanhola de Lima

Mas nem só da estética do cangaço vive a loja. Para fundar a Caboclo, em 2005, Lima percorreu o Brasil em busca de artigos produzidos ecológica e politicamente corretos que pudessem despertar o interesse dos europeus. Em Belém do Pará, encontrou a Ecojóias, uma pequena fábrica de bijuterias elaboradas com sementes e outros materiais reciclados da Amazônia com design sofisticado. As jóias ecológicas, distribuídas por toda a Europa, ainda respondem pela maior parte do faturamento anual de € 110 mil da Caboclo. O peso desse assessório promete ficar ainda maior nos resultados de seu caixa. Lançada em setembro com um festa de arromba em Madri, e a modelo Mireia Canalda (ex de Ronaldo que teria sido o motivo de sua separação da modelo Daniella Cicarelli) como garota-propaganda, a nova coleção de jóias, *Selva Chic*, leva a assinatura do designer brasileiro Marzio Fiorini, conhecido na Europa e nos Estados Unidos como *"man of rubber"* por suas bijuterias esculturais feitas com borracha. ▮

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Westin Palace, Madri: spa na cobertura

Os melhores hotéis a negócios

NO FIM DE novembro a revista *Forbes*, que adora fazer listas – incluindo a tradicional dos 400 mais ricos do mundo – publicou uma dos melhores hotéis do mundo para quem viaja a negócios. Há até um slideshow no endereço da revista: http://www.forbes.com/2008/11/17/hotels-travel-best-forbeslife-cx_pl_1117travel_slide_7.html?thisSpeed=30000

Um dos critérios é ter uma boa academia de ginástica, e nesse quesito há dois campeões: o Península, de Chicago, que tem um spa de quase 5.000 metros quadrados, e o Westin Palace de Madri, que tem um fitness center na cobertura, com vista para toda a cidade. Nenhum hotel brasileiro é mencionado.

Malas sem dono

EM 2007, as companhias aéreas do Primeiro Mundo extraviaram 15,4 malas por mil passageiros, quase 3% mais que no ano anterior. Em 2006 foram 30 milhões de malas extraviadas. O custo anual para as companhias é de mais de US$ 2,5 bilhões, ou US$ 90 por mala vagante. Quem viaja freqüentemente sabe a importância de identificar bem sua bagagem, por fora e por dentro. Mas é preciso também verificar na hora do check-in do vôo se a etiqueta de embarque corresponde ao destino e, se possível, fazer vôos diretos. Dez por cento das malas perdidas somem nas conexões.

Se não decolar, durma

VAI DE VENTO em popa o novo day hotel do aeroporto de Guarulhos, em São Paulo. Instalado no térreo da asa C (Terminal 2), o Fast Sleep oferece cabines-leito confortáveis, parecidas com as de trem, algumas com banheiro completo privativo. A simples custa R$ 52,50 pelo período mínimo de uma hora; com banheiro, R$ 68,25. A partir daí, mais R$ 15,00 por hora adicional.

Guarulhos: cama por hora dormida

Como sobreviver a um ataque terrorista no seu hotel

AS PROBABILIDADES DE qualquer pessoa estar num hotel que será atacado por terroristas são mínimas, talvez as mesmas de ganhar na Mega-Sena. De todo modo, o cálculo não vale para quem estava no hotel Taj de Mumbai (a antiga Bombaim) no fim de novembro (terroristas metralhavam hóspedes inocentes no saguão, nos corredores e nos quartos), ou no Marriott de Islamabad, a capital do Paquistão, em setembro passado: o hotel foi destruído por um caminhão-bomba e morreram dezenas de pessoas. Jeffrey Goldberg, um especialista da revista *The Atlantic*, dá seis dicas de sobrevivência no endereço http://jeffreygoldberg.theatlantic.com/archives/2008/11/how_to_stay_alive_in_a_terrori.php. Duas delas: prefira hotéis que já foram alvo de terrorismo e fique entre o 4º e o 6º andar, longe o suficiente do saguão – onde as coisas costumam ser piores –, mas baixo o bastante para ser alcançado por escadas dos bombeiros.

China via Frankfurt: mais curto

AP/IMAGE PLUS

Negócio da China I

A AIR CHINA deixou de voar direto de Guarulhos para Beijing (com escala em Madri) logo após as Olimpíadas de 2008. Mas o vôo Lufthansa+Air China São Paulo–Beijing com conexão em Frankfurt continua sendo a rota mais breve, com 24 horas de trajeto.

Negócio da China II

SE QUISER DESCOBRIR como os novos capitalistas vermelhos da China se divertem, um bom endereço é o Red Capital Club. Misto de hotel, restaurante e bar, ocupa um luxuoso casarão tradicional num antigo *hutong*, com pátios internos e tudo o mais, numa travessa da avenida Dongsi Jiutiao. Pode-se fumar charutos no *cigar room*, mas o mais surpreendente é o menu baseado na cozinha dos hierarcas do partido dos anos 50 e 60. Reservas: www.redcapitalclub.com.cn

Lar, doce lar

PARA TEMPORADAS LONGAS, flats costumam ser uma opção melhor que hotéis – custam menos e oferecem conforto parecido com o da casa da gente. Para competir, os melhores, nas principais capitais do mundo, oferecem TVs de plasma, internet banda larga e cozinha equipada até com boas taças de vinho. Procure seu apartamento em Nova York, Paris e Roma nos endereços www.furnischedquarters.com, www.monparis.fr e www.romanreference.com

África: voando perigosamente

VOAR É CADA vez mais seguro – mas não na África e em certas regiões do globo. Segundo dados da International Airline Passenger Association (Iapa), a média de acidentes com aviões construídos no Ocidente – que transportam 90% do contingente mundial de passageiros – caiu pela metade entre 1996 e 2005, ano em que, para cada 4 milhões de vôos, houve um acidente com morte. Mas na África acontecem cem vezes mais acidentes de avião que nos Estados Unidos. Não é à toa que a esmagadora maioria das empresas aéreas na lista negra do Departamento de Transportes da União Européia – e proibidas de voar na Europa – é africana. Fazem parte da lista também as companhias nacionais da Indonésia (Garuda), do Afeganistão (Ariana), da Coréia do Norte (Air Koryo) e de Angola (TAAG). Se tiver dúvida sobre a empresa em que voará, consulte o endereço http://ec.europa.eu/transport/air-ban/list pt.htm

Em Paris, quarto com vista

CAROLINA DE SÁ

Buenos Aires além da calle Florida

JANTAR COM SHOW DE TANGO, compras na calle Florida, domingo de manhã na feira de antiguidades de San Telmo. Bem, sabemos que Buenos Aires é mais que isso, muito mais. Se sobrar algum tempo depois do trabalho, nem que sejam algumas horas, eis coisas que valem a pena ver ou fazer na capital portenha.

Buenos Aires: atmosfera garantida

AGE FOTOSTOCK/IMAGEPLUS

Se tiver algumas horas…

…PEGUE UM TÁXI e vá ver o que há de novo no tradicional bairro de Palermo. Até o início dos anos 90 só ia a Palermo quem precisasse de uma oficina mecânica ou tivesse velhos parentes a visitar. Agora é a região mais viva e interessante da cidade. Os hotéis-butique, os restaurantes e sobretudo as lojas mais cool da cidade estão lá. Concentre-se nos quarteirões formados pelo quadrilátero das calles Gurruchaga, Costa Rica, Malábia e Gorriti. Para ir direto ao que interessa, consulte o mapa completo das lojas e das ruas no site saberadondeir.com.ar. Não haverá tempo para almoçar ou jantar, mas nada impede uma paradinha no caseiríssimo La Cupertina (Cabrera, 5300), onde a proprietária Cecília Hermann prepara empanadas fabulosas – metade do tamanho e o dobro do sabor habituais.

As empanadas de La Cupertina, em Palermo

STOCKFOOD / KEYSTOCK

Malba, museu que abriga nosso Abapuru

ANP PRESS / GRUPO KEYSTONE

Se tiver um dia inteiro…

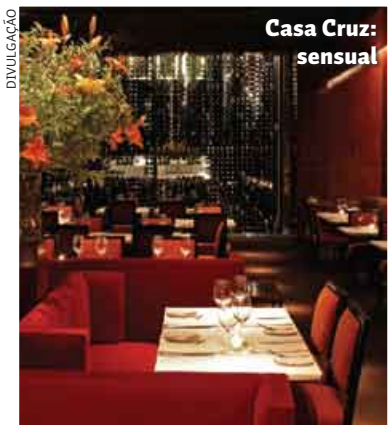
…NÃO TENHA MUITA pressa, pois as boas lojas abrem tarde – depois das 11 – e os museus mais tarde ainda (ao meio-dia). Se acordar cedo, vá passear no Jardim Botânico (adjacente ao Zoológico), onde há espécimes do mundo inteiro e uma pequena área perfumada dedicada a ervas aromáticas. Depois, vá visitar o enigmático *Abapuru*, de Tarsila do Amaral, que espera os visitantes no topo da escada rolante no Museu de Arte Latino-Americana (Malba), na divisa dos bairros da Recoleta e Palermo. Ótima arquitetura, ótima coleção e ótimo exemplo de mecenatismo privado, já que o conjunto foi doado à cidade pelo empresário Eduardo Constantini. Para almoçar uma carne extraordinária, reserve uma mesa no pequeno La Cabrera, considerado a melhor carne da cidade segundo o *Guia Óleo*, o *Zagat* argentino. Tem o refinamento da simplicidade e da (falsa) despretensão, com ótimos vinhos. A 10 minutos de táxi está o pequeno mas completo shopping Pátio Bullrich, o mais chique da cidade. Tem de tudo, incluindo uma loja da grife de equitação e pólo La Martina.

Se tiver um fim de semana…

… ALÉM DO JÁ INDICADO, prepare-se para duas ou três experiências de fundo estético-gastronômico. Em Puerto Madero, o Faena Hotel (também conhecido como Universo Hotel) é uma catedral pós-moderna em formato de galpão industrial, com a assinatura de Philippe Starck. É lugar para conhecer e para tomar um aperitivo, um *mojito* de champanhe. Para jantar, reserve com antecedência uma mesa no Casa Cruz (www.casa-cruz.com). Comida contemporânea de grande qualidade, excelente carta de vinhos argentinos e estrangeiros, ambiente sensual, sofisticado e discreto. O lugar preferido pelos executivos e políticos mais em vista. Completamente diferente é o ótimo francês Nectarine, pequeno, clássico, elegante, íntimo (4813-6993). Com o Teatro Colón ainda fechado para interminável reforma, resta uma grande opção cultural: o delirante musical *El Fulgor Argentino* (sim, os argentinos riem deles mesmos!), todo sábado às 22h, no teatro de arena Catalinas (www.catalinasur.com.ar).

No bar do Faena, um *mojito* de champanhe

CAROLINA DE SÁ



Casa Cruz: sensual

DIVULGAÇÃO

Sem medo de ser feliz

Como crescer na vida pessoal e na carreira aproveitando as viagens a trabalho para transformar informação em conhecimento – com diversão

MINHAS OBRIGAÇÕES PROFISSIONAIS me levam há anos a fazer freqüentes viagens ao exterior. Nelas, tenho observado que muitos executivos parecem seguir uma regra não escrita pela qual as viagens a trabalho têm de ser aborrecidas, e não serão produtivas para a empresa se não implicarem unicamente em trabalho duro, estresse e cansaço. Vamos deixar claro que o objetivo principal de uma viagem a trabalho – convenção de vendas, visita a clientes, o que for – é o trabalho. Quanto a isso, o profissional deve ser maduro o suficiente para saber o que a empresa espera que ele faça, quando e como.

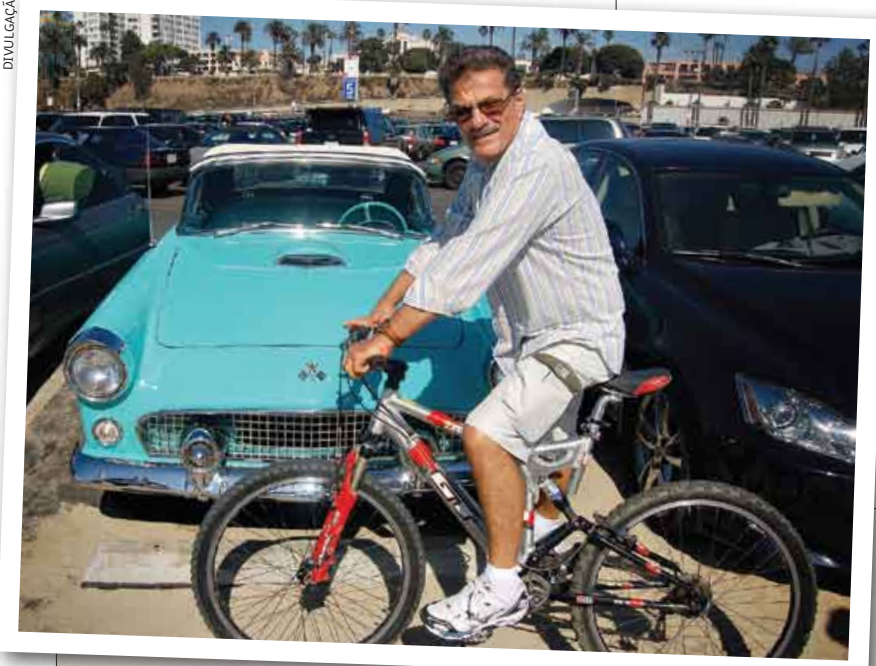
Mas, terminado o dia, não há por que se resignar a comer qualquer coisa no quarto, com o laptop ligado, nem ir ao fast-food de sempre na esquina do hotel. Se o trabalho termina numa sexta-feira, esticar a estada – por conta própria, claro – em cidades como Buenos Aires, NovaYork, Lisboa ou qualquer outra – pode transformar mais uma viagem rotineira numa experiência enriquecedora. O investimento vale a pena e às vezes até a família pode se encontrar para passar junto o fim de semana.

As empresas preocupadas com seus talentos profissionais têm incentivado os executivos a abrir a cabeça para assuntos fora da sua área de atuação específica: música, artes plásticas, gastronomia, literatura. Mas o fato é que muita gente estabelece por conta própria uma verdadeira dicotomia entre trabalho e lazer, não se permitindo momentos de descontração. Basta pouco para grandes experiências – a visita a um museu, alguns minutos numa galeria de arte ou igreja encontradas no caminho, um concerto de qualidade ou até o simples caminhar por novos trajetos. É o fato de viver experiências novas que ajuda a transformar informação em conhecimento. Na verdade, muitos executivos não são curiosos nem interessados e põem a culpa na empresa "madrasta".

Tenho minha própria cartilha para fazer render e tornar mais divertida uma viagem a trabalho:

- faça sempre um caminho diferente entre o hotel e o local de trabalho
- note com interesse o que em geral se vê de relance: novas ruas, um novo prédio de boa arquitetura, vitrines atraentes. Estas em particular oferecem farta informação para um homem de vendas
- convide colegas para fugir da lanchonete do hotel e almoçar num lugar bonito, quem sabe até comer um sanduíche num parque aprazível. O segundo turno do dia será mais proveitoso
- se tiver tempo sobrando, troque a academia do hotel – em geral são de uma sem-graçura única – por caminhada ou corrida na rua ou parque (os hotéis costumam ter mapas com roteiros sugeridos)
- use os serviços do concierge do hotel. Ele pode dar dicas excelentes sobre o que está acontecendo de mais interessante na cidade e nas vizinhanças do hotel
- e nunca deixe de levar um bom guia da cidade visitada: tudo o que você souber ou aprender sobre ela vai ser útil para melhorar a qualidade da viagem e, no momento certo, será usado a seu favor na vida profissional. ▮

DIVULGAÇÃO



Rui Porto é consultor de comunicação e mídia Alpargatas e colunista da revista Viagem & Turismo. *Ao lado, numa pausa do trabalho, pedala em Santa Monica, Califórnia.*

O Brasil sempre foi famoso pelas suas belezas naturais.
Hoje também é reconhecido pelos aviões que exporta.

Cada vez mais o Brasil é reconhecido mundialmente pela inovação e sofisticação tecnológica dos aviões, automóveis e produtos eletrônicos que fabrica. Pelo empreendedorismo de suas empresas que alcançam novas fronteiras. Pela liderança na exploração de petróleo em águas profundas e qualidade do seu etanol e do biodiesel. Pelas pesquisas na produção de sementes, vacinas e medicamentos. E também por ter conseguido tudo isto com mais inclusão social e respeito à cidadania. É a soma dessas conquistas que faz do Brasil uma economia sólida e um parceiro comercial que o mundo aprendeu a respeitar.

O mundo aprendeu a respeitar o Brasil.
E o Brasil confia nos brasileiros.

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL

Gol. Aqui todo mundo pode voar.

A partir de agora, o cliente Gol passa a contar com todos os benefícios do Programa Smiles, o maior Programa de Milhagem do país. Porque voar não pode ser apenas fácil. Precisa ser muito fácil. Acesse www.smiles.com.br e cadastre-se. Ou, se você já é participante do Programa Smiles, recadastre-se já.

WWW.VOEGOL.COM.BR

GOL
Linhas aéreas inteligentes