

#### INTERNACIONALIZAÇÃO

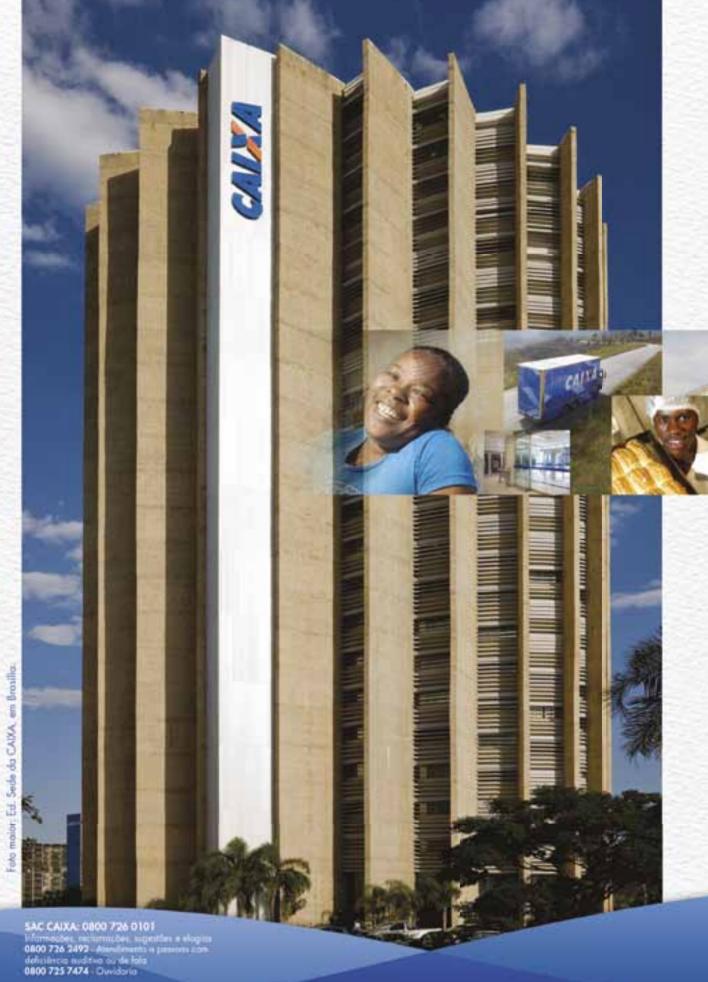
Empresas voltam a comprar e a investir no exterior

#### **ARQUITETURA**

Brasileiros projetam casas e edifícios comerciais lá fora

#### **FAROL**

Gérard Moss, o homem que voa para proteger as águas



## OS BRASILEIROS SÃO DONOS DO MAIOR BANCO 100% PÚBLICO DA AMÉRICA LATINA.



150 anos de história, mais de 56 milhões de clientes, quase 44 mil pontos de atendimento cobrindo todo o território nacional, cerca de R\$ 1 trilhão em ativos, 35% do saldo de todas as coderretas de poupança do Brasil, 75% de todo o crédito impbiliário.

Os números de CAIXA impressionam, mas não contem tudo sobre o maior banco público da América Latina.

A CAIXA é um banco especial: ao mesmo tempo em que tem produtos e serviços para competir com todos os bancos camerciais, é o principal agente financeiro do Governo Federal para a implementação de políticas públicas de habitação, financiamento, infraestrutura urbanc e social. Mas a melhor de tudo é que a CAIXA é o banco de todos os brasi eiros.



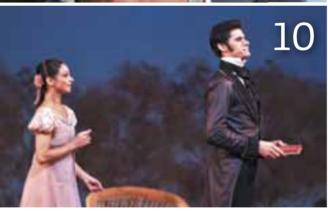


## Sumário









FAROL

Gérard Moss quer mostrar como os Rios Voadores levam a umidade da Amazônia para as terras férteis do Sul

ANDRESSA ROVANI E ARMANDO MENDES

32

AGRICULTURA

Empresa do Ceará começa a cultivar melões no Senegal para suprir o mercado europeu ANDRÉA FLORES

46

ENTREVISTA

Marco Stefanini queria ser geólogo e terminou proprietário da maior empresa brasileira de TI, com presença em 21 países

**NELY CAIXETA** 

26

OBSERVATÓRIO DE WASHINGTON

LIGIA AGUILHAR

destaques no Royal Ballet, em Londres

Para onde foi o sonho americano? Desemprego e desigualdade ameaçam a reeleição de Obama FLÁVIA CARBONARI

Os cariocas Thiago Soares e Roberta Marquez são

50

INTERNACIONALIZAÇÃO

Depois da retração pós-crise, multinacionais brasileiras voltam a investir no mercado mundial SUZANA CAMARGO



ARQUITETURA
Arquitetos brasileiros voltam a fincar pé em outros continentes, da América do Norte à África
LILIAN PRIMI

ARTIGO
Executiva de agência de desenvolvimento de cantão suíço vem ao Brasil conhecer empresas de tecnologia
JOCELYNE PEPIN

FINANÇAS
Investidores estrangeiros ganham novos fundos especializados em títulos e ações brasileiros
ROSA SYMANSKI

74 GLOBE-TROTTER VIAGEM EXECUTIVA

Um hotel de Lisboa renovado e a volta à fama de uma tradicional iguaria parisiense

MARCO REZENDE

TURISMO EXPRESSO

Barcelona, a orgulhosa capital da Catalunha, pelo olhar de um mineiro-candango que criou raízes lá

**FABIANO FONTENELLE** 

82 EM TRÂNSITO
Como usar a Fórmula Indy para vender doces
e chocolates brasileiros a clientes americanos
RAFAEL DO PRADO RIBEIRO

### O modo brasileiro de viver no mundo

Para o viajante que chega a uma cidade estrangeira, é sempre uma feliz surpresa encontrar, entre nomes desconhecidos (ou globais), numa esquina de rua ou corredor de um centro comercial, uma simples marca familiar. Para o brasileiro, provavelmente será uma loja de roupas ou calçados, uma perfumaria ou uma cadeia de lanches rápidos — em geral, uma franquia das marcas que o viajante está acostumado a ver e a consumir em casa. Juntas, elas formam um nicho ainda pouco conhecido e estudado da internacionalização da economia nacional: a veloz expansão das franquias brasileiras pelo mundo.

Há cerca de dez anos, elas não passavam de 15; hoje, estão chegando a 70, com mais de 700 unidades franqueadas pelo mundo todo. E isso não é força de expressão. As marcas brasileiras estão na Arábia Saudita e em Portugal, na Austrália e nos Estados Unidos, em Angola e Mocambique e no Japão. A repórter Lilian Primi ouviu empresários, funcionários do governo e também acadêmicos que comecam a estudar o tema para traçar um perfil dessa modalidade de internacionalização. Ela não tem, por certo, o mesmo peso econômico e político da expansão pelo mundo das gigantes industriais e extrativas que todos conhecemos, mas carrega um forte componente de disseminação do "modo de viver" brasileiro e da imagem do Brasil como um país global.

Mas isso não quer dizer que devemos descuidar das formas "tradicionais" de internacionalização. A repórter Suzana Camargo fez, para esta edição, um apanhado dos movimentos das grandes multinacionais brasileiras depois da crise de crédito de 2008/2009. Pesquisadores consultados e seus estudos coincidem em dizer que elas estão em boa forma, retomando o ritmo de aquisições e investimentos mundo afora depois de uma pausa, talvez inevitável, provocada pela crise. A internacionalização das empresas brasileiras está acompanhando o ritmo de crescimento do mercado interno brasileiro, o que é, com certeza, um excelente desempenho.

Na seção Farol, destacamos as iniciativas de um brasileiro por escolha, o empresário, aviador e ambientalista Gérard Moss, que se dedica a tentar proteger as águas deste país, um de seu maiores e menos cuidado patrimônios. Por fim, a coluna Observatório de Washington - notícias da capital americana com um olhar brasileiro - deixará de ser assinada, depois desta edição, pela competente Flávia Carbonari. Ela está assumindo funções profissionais que a impedem de continuar a fazê-la. Mas, felizmente, continuará a colaborar com a PIB, de outras formas, de Washington.

**Nely Caixeta** 



#### TOTUM **FXCFI ÊNCTA EDITORIAL**

Nely Caixeta



#### PRESENCA INTERNACIONAL DO BRASTI

REVISTA RIMESTRAL DE ECONOMIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

DIRECÃO EDITORIAL

Nelv Caixeta · nely@revistapib.com.br

**EDITORES CONTRIBUINTES:** 

Armando Mendes e Marco Antônio Rezende

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO

Andrea Flores, Paris; Andressa Rovani; Caio Sakagami; Filipe Pelenka: Fabiano Fontenelle, Barcelona: Flávia Carbonari, Washington; Lilian Primi; Lígia Aguilhar Lizia Bydlowski; Nara Vidal, Londres; Rosa Symanski; Suzana Camargo

FOTO E PESQUISA FOTOGRÁFICA:

Guilherme Tosetto

DESENHO GRÁFICO: Renato Dantas

CAPA Andrea Fbert

PREPARAÇÃO DE TEXTOS E REVISÃO

Mary Ferrarini

TRADUÇÃO E EDIÇÃO EM INGLÊS

Christine Puleo; John Fitzpatrick; John Jardine Paul Steele - Tristar Traduções Ltda.

PUBLICIDADE

São Paulo e outras localidades (55-11) 3097.0849 publicidade@revistapib.com.bi Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 33 Jardim Paulistano - 01452-911 - São Paulo - SP Screenmedia F: (55 11) 3451.0012 Celso Marino (11) 9141.2938 cmarino@scmedia.com.br Emilio Ruffo (11) 8585.4192 emilioruffo2@gmail.com Letra Mídia

Rua Teodoro Sampaio, 1020 - cj. 1302 CEP 05406-050 - Pinheiros - São Paulo - SP F: (55 11) 3062.5405 | (55 11) 3853.0606

VENDA DE EXEMPLARES DE EDICÕES PASSADAS: DIRETAMENTE COM A EDITORA

TMPRESSÃO

IBEP Gráfica Ltda

DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL Circulação em banças: DPA Cons. Editoriais Ltda. (55-11) 3935.5524 - dpacon@uol.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 01452-911 - 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 01452-911 - São Paulo - S (55-11) 3097.0849 - contato@totumex.com.bi

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO

Em português - 15.000 exemplares Em inglês - 5.000 exemplares

TIRAGEM DA EDIÇÃO 15 AUDITADA PELA



#### **Cartas**

#### Prezados editores,

Gostei multíssimo da entrevista com Daniela Barone Soares, apresentada na edição 15 da PIB. Infelizmente, muitos insistem em enxergar as ONGs como um espaço para a caridade do fim de semana ou, ainda, como mais uma maneira de desviar verbas públicas. Acredito que as ONGs têm um papel fundamental para o bom andamento da sociedade, mas é muito clara a importância de pessoas físicas e jurídicas que encarem com seriedade e profissionalismo o desafio de se conseguir resultados sociais de qualidade. A entrevista, certamente, foi inspiradora. Parabéns por mais uma edição de excelentes matérias.

#### ANA CAROLINE BARRETO SANITA ADMINISTRADORA DE EMPRESAS SÃO PAULO – SP

Sou controller de uma empresa brasileira com negócios na América Latina. Tenho lido, com muito interesse, as relevantes matérias que a **PIB** tem publicado em suas edições bimestrais sobre os negócios das empresas brasileiras internacionalizadas. As matérias ratificam nossa confiança de que, com muito trabalho e o talento empreendedor brasileiro, os negócios pelo mundo ficam cada vez mais interessantes e promissores. Parabéns por este excelente trabalho que vocês fazem.

#### JOSÉ LUIZ DORIGHELLO SÃO PAULO - SP

A edição setembro/outubro da **PIB** foi, sem dúvida nenhuma, a melhor do ano. Gostei, sobretudo, da reportagem sobre o trabalho que a Embrapa vem fazendo para ajudar o governo de Moçambique a implantar a agricultura moderna nas savanas do país. Quando a empresa é citada em qualquer artigo, ficamos sabendo um pouco mais sobre o intenso esforço de nossos pesquisadores para desenvolver novas tecnologias — e isso a Embrapa faz de melhor. Graças a seus pesquisadores, o Brasil é hoje líder da agropecuária no mundo.

#### CLAUBER BARBOSA DE ALCANTARA PATROCÍNIO - MG





Na condição de quem vem acompanhando o Brasil por quase 25 anos, vejo na PIB um testamento da transformação ocorrida no país — de uma nação, de certo modo, insular para uma economia integrada ao mundo. Como europeu, estou especialmente feliz por perceber os fortes laços que o Brasil desenvolveu com os países do meu continente, como bem mostrou a PIB em seu último número. Na universidade onde trabalho, encontro estudantes e pesauisadores brasileiros guase todos os dias, e como um visitante freguente do Brasil, vejo um país ansioso para receber o mundo. A PIB me mantém atualizado, não apenas em relação aos negócios e ao desenvovimento econômico, mas também em relação a pesquisa e cultura, lembrandonos por que o Brasil agora está entre as principais economias em desenvolvimento do mundo.

## BENT JORGENSEN PROFESSOR, DEPARTMENT OF MATHEMATICS AND COMPUTER SCIENCE, UNIVERSITY OF SOUTHERN DENMARK ODENSE - DINAMARCA



A Petrobras não para de investir. Até 2015 serão mais de 213 milhões de reais por dia. Um valor que está movimentando a indústria brasileira. São novos investimentos em navios, refinarias e plataformas.

Mas a Petrobras não vai fazer isso sozinha. Ela vai contar com mais de 220.000 fornecedores que são parte essencial desse crescimento. Aproveite a oportunidade. Faça parte desta cadeia produtiva.











#### **Antena**

LIGIA AGUILHAR

#### A bola de Neymar não para de subir

Apesar de ter ficado de fora da relação final de indicados para ganhar a Bola de Ouro, concedida pela Fifa ao melhor jogador de futebol do mundo em 2011, o atacante santista Neymar é hoje um dos mais importantes jogadores do mundo. Em estudo realizado pela Pluri Consultoria, ele aparece como o jogađor mais valioso do Brasil, o segundo das Américas e o sexto no mundo. De acordo com a avaliação da consultoria, o valor de mercado do atacante santista é de 50 milhões de euros (122 milhões de reais), metade do valor do primeiro colocado do ranking mundial, o atacante Lionel Messi, do Barcelona. O estudo aponta, ainda, que a permanência de Neymar no Brasil colocou o país em quarto lugar entre os países onde atuam os melhores jogadores do mundo - melhor colocação já atingida pelo Brasil no quesito. No levantamento sobre os 20 jogadores mais valiosos do mundo, aparece ainda o jogador brasileiro Dani Alves (Barcelona), na 19ª posição. Já na lista das Américas estão Dani Alves (5°), do Barcelona, Alexandre Pato (6°), do Milan, Hulk (7°), do Porto, e empatados na oitava posição Thiago Silva, do Milan, e Kaká, do Real Madrid. Segundo o economista da Pluriconsultoria, Fernando Pinto Ferreira, "o futebol não anda dissociado da economia, portanto, mercados atualmente ainda fortes perderão importância gradativamente nos próximos anos, e o Brasil terá a feliz combinação de naturalmente revelar jogadores, aliado ao poder econômico para manter atletas e atrair craques internacionais".





## Carro global e novo design center em São Bernardo

De olho no acirramento da concorrência, as tradicionais montadoras de carros brasileiras estão ampliando seus investimentos no país. Em dezembro, a Ford anunciou que vai aplicar 800 milhões de reais na produção de um novo carro global em São Bernardo do Campo, no ABC Paulista. O modelo, que segundo especulações no mercado pode ser um substituto para o KA, chega às lojas até 2015. "Até lá, 100% dos nossos carros serão globais", diz o presidente da Ford Brasil e Mercosul, Marcos de Oliveira. No total, a Ford está investindo 4,5 bilhões de reais no Brasil entre 2011 e 2015. Já a Volkswagen decidiu ampliar seu Design Center, na unidade Anchieta, em São Bernardo do Campo, para abrigar todo o processo de criação de novos projetos e reunir as áreas de Package & Strak, Design Shape e Serviços. O Centro tem uma área total de 2.360 metros quadrados e está integrado e conectado com a tecnologia mundial do grupo. "Este é um passo importante para agilizar nossa interação com a matriz e até mesmo outras empresas do Grupo Volkswagen", diz o vice-presidente de Desenvolvimento do Produto da Volkswagen do Brasil, Egon Feichter.

1 O valor de Neymar: 1º no Brasil, 2º nas Américas e 6º no mundo

2 Designer da VW: novo centro no ABC integrado à tecnologia mundial

3 HSBC: mais da metade do lucro na AL vem daqui

## Da Cidade do México para São Paulo

O HSBC vai transferir sua sede na América Latina do México para São Paulo a partir de fevereiro de 2012. Para comandar a mudança, o argentino Antonio Losada, que atualmente dirige as operações na Argentina, será o novo executivo-chefe para a região. Ele substituirá o brasileiro Emilson Alonso, que ocupa o cargo de CEO para a América Latina desde 2008 e que vai se aposentar. A operação brasileira responde, atualmente, por mais da metade do lucro do HSBC na América Latina. Com a medida, o banco pretende cortar custos e se fortalecer na região.







1 Os cariocas Roberta Marquez e Thiago Soares, do corpo de ballet da Opera House: suor e prestígio

2 Rock in Rio recorre a bancos para financiar a internacionalização do festival

#### **Rock in Rio** procura parceiros para edições no exterior

A família Medina, por meio do Banco Pactual, está buscando sócios para viabilizar a realização de mais edições do festival de música Rock in Rio fora do Brasil. A ideia do empresário Roberto Medina, criador do evento, seria organizar uma nova edição europeia, no Reino Unido ou na Alemanha; uma nos EUA, e outra na América Latina, com México e Colômbia como prováveis destinos. Segundo a filha do empresário e principal executiva da franquia Rock in Rio, Roberta Medina, empresas nacionais e internacionais estariam na lista de potenciais parceiros, mas nenhuma próxima de um acerto. O plano da família é manter uma parcela majoritária no negócio e atrair um sócio com perfil mais investidor para diminuir os riscos da expansão. As últimas edições realizadas na Europa, em Lisboa e Madri teriam custado cerca de 25 milhões de euros. Já os custos da versão brasileira foram estimados em 95 milhões de reais.



# INOVAR É INVESTIR NO FUTURO. VEJA QUEM JÁ ESTÁ FAZENDO **UM FUTURO** MUITO MELHOR.

#### VENCEDORES NACIONAIS DO PRÊMIO FINEP DE INOVAÇÃO 2011

#### Categoria Pequena Empresa

Reason Tecnologia

#### Categoria Média Empresa

Schech Produtos Médicos

#### Categoria Grande Empresa

1" lugar: Braskem

2" lugar: Embroer

3" lugar: Weg

#### Categoria Tecnologia Social

Associação dos Trobalhadores Agroextrativistas da Ilha dos Cinzas

#### Categoria Instituição

de Ciência e Tecnologia

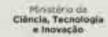
Centro de Informática - UFPE

#### Categoria Inovar Fundos

Equipe: FUNDOTEC II - FIR Capital Partners
Governança: Logistica Brasil FIP - BRZ Investimentos
Operação: FMIEE STRATUS GC - Grupa STRATUS











#### VENCEDORES REGIONAIS DO PRÊMIO FINEP DE INOVAÇÃO 2011

#### Categoria Pequena Empresa

Região Norte: Amazongreen Cosméticos

m Perfumaria da Amazônia

Região Nordeste: BioClone Produção de Mudas

Kegião Centro-Oesta: Z Tecnologia

em Comunicação

Região Sudeste: Orbital Engenharia

Região Sul: Reason Tecnología

#### Categoria Média Empresa

Região Nordeste: Protensão Impocto

Regido Centro-Oeste: Scitech Produtos Médicos

Região Sudeste: Módulo Security Solutions

Região Sul: Keko Acessórios

#### Categoria Tecnologia Social

Região Norte: Associação dos Trabalhadores Agroextrativistas

da Ilha das Cinzas

Região Nordeste: Serviço de Assessoria

a Organizações Populares Rurais Região Sudeste: EMAJER/MG Região Sul: Centro de Formação

em Agroecologia

#### Categoria Instituição de Ciência e Tecnologia

Região Norte: Coordenação de Inovação

Tecnológica - INPA

Região Nordeste: Centro de Informática - UFPE

Regido Centro-Oeste: Laboratório de Purificação de Proteínas e suas Funções

Biológicas - UFMS

Regido Sudeste: Fundação Aplicações

de Tecnologías Críticas - Atech

Região Sul: Observatórios SESI/SENAI/IEL -

SENAUPR

#### Categoria Inventor Inovador

Região Nordeste: Joaquim Antonio

Caracas Nogueira

Região Sudeste: Vladimir Jesus Trava Airold-

Regido Sol: Jair Carlos Dutra

## Angra é quem mais exporta

O município de Angra dos Reis (RI) está na liderança das exportações brasileiras pelo segundo ano consecutivo. Dados da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (Secex) mostram que nos dez primeiros meses de 2011 o município foi o que mais exportou no país, movimentando um total de 12 bilhões de dólares, quase o dobro do registrado no mesmo período no ano passado, quando as exportações do município movimentaram 6,9 bilhões de dólares. O principal produto exportado por Angra dos Reis é o petróleo, que é escoado principalmente para China, Estados Unidos, Chile e Índia. Na sequência, entre os municípios que mais exportaram entre janeiro e outubro estão Parauapebas-PA (US\$ 9,74 bilhões), São Paulo-SP (US\$ 7,19 bilhões), Rio de Janeiro-RJ (US\$ 5,3 bilhões) e Santos-SP (US\$ 4,44 bilhões). Confira o gráfico.

#### Balança comercial brasileira por municípios

Exportações brasileiras realizadas entre janeiro e outubro de 2011

		MUNICÍPIO	ESTADO	TOTAL EXPORTADO (us\$)
	1	Angra dos Reis	RJ	12.068.691.004
	2	Parauapebas	PA	9.740.981.071
	3	São Paulo	SP	7.190.478.638
	4	Rio de Janeiro	RJ	5.300.642.177
	5	Santos	SP	4.442.269.860
	6	São José dos Campos	SP	4.323.082.336
	7	Vitória	ES	4.168.671.357
	8	São Bernardo do Campo	SP	4.141.786.194
	9	Paranaguá	PR	4.095.852.770
	10	Nova Lima	MG	3.851.883.810
	11	Anchieta	ES	3.567.973.446
	12	Itabira	MG	3.100.775.908
	13	Itajaí	SC	2.807.827.084
	14	Macaé	RJ	2.749.266.952
	15	Guarulhos	SP	2.278.839.395

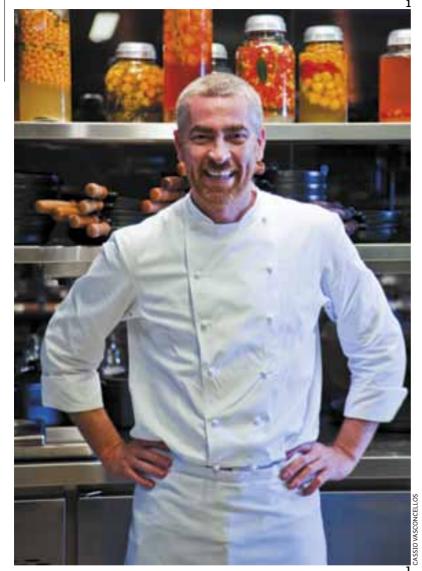
Natura: em busca de parceiros para levar seus cosméticos a mais lugares no mundo



#### Natura procura parceiros para expansão internacional

A maior empresa do setor de cosméticos brasileiro está procurando parceiros no exterior para viabilizar seu processo de expansão internacional. É o que indica uma entrevista concedida pelo diretor-presidente da Natura, Alessandro Carlucci, ao jornal britânico Financial Times. Segundo ele, a empresa estaria planejando a criação de joint ventures em países como Reino Unido, Estados Unidos e Rússia para a expansão fora do Brasil. Isso porque a Natura teria desistido do plano de criar suas próprias operações fora da América Latina e, por esse motivo, estaria à procura de empresas parceiras, especialmente em mercados onde sua estratégia de venda direta se provou popular. "Nós percebemos que há coisas que não sabemos sobre a cultura e sobre como fazer negócios em outros países", afirmou. A Natura não confirma essas informações, mas o rumo que o processo de internacionalização da empresa vem tomando desde de 2010 indica que essas novas parcerias podem, de fato, acontecer. Em outubro de 2010, a empresa já havia anunciado a busca por novos fornecedores no Brasil e no exterior. Na época, a Natura deixou de ser

meramente exportadora para se tornar fabricante, produzindo parte do seu portfólio na Argentina. Em 2011, o mesmo aconteceu na Colômbia e no México, por meio de parcerias locais. Atualmente, 8,8% do faturamento total da empresa - 5,1 bilhões de reais em 2010 -, vem das operações internacionais, volume que ainda não justificaria a fabricação própria, mas permite a operação por meio de terceiros, além de ser considerada pela empresa como uma iniciativa mais sustentável. A receita Natura no exterior registrou alta de 38,8% nos primeiros nove meses de 2011, totalizando 344,3 milhões de reais, e a expectativa é que em menos de dois anos, 50% do faturamento das operações internacionais na América Latina seja proveniente de produtos fabricados fora do Brasil. A expansão internacional da empresa começou pela América do Sul, na década de 1980. No exterior, foi criado o modelo de lojas conceituais, batizadas de Casas Natura. Hoje, a empresa possui operações no Chile, Bolívia, Argentina, Colômbia, México (foto) e Peru. Em 2005, a Natura realizou sua única experiência fora da América Latina, deixando de lado a venda direta para abrir uma loja em Paris, na França.

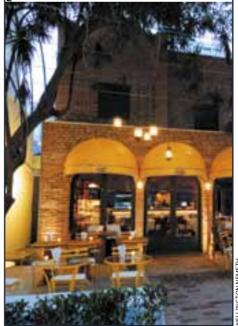


#### Brasileiros estreiam em Paris

O renomado chef brasileiro Alex Atala e os designers Fernando e Humberto Campana são os primeiros brasileiros a participar do Paris des Chefs, evento que acontece anualmente em Paris e reúne chefs de cozinha, fotógrafos, designers e artistas de todo o tipo para apresentarem em duplas as novidades de cada país em matéria de Gastronomia Artística. O evento, que acontece de 22 a 24 de janeiro na Maison de La Mutualité, está em sua quarta edição e reúne mais de 1,5 mil profissionais do setor. Durante os três dias, os visitantes podem conferir as demonstrações em grandes auditórios e visitar estandes de diversas empresas para conferir novidades em acessórios de cozinha, livros de culinária, azeites, geleias e outros produtos relacionados a gastronomia.

## Com apetite para crescer

São Paulo foi a cidade escolhida pela badalada rede nova-iorquina de restaurantes Serafina para a abertura de sua primeira loja fora dos Estados Unidos, em 2010. E a escolha parece ter sido certeira. Em apenas quatro meses, o faturamento da primeira loja, nos Jardins, foi de 5,5 milhões de reais. Em 2011, esse número mais que dobrou e a receita total foi estimada em 13 milhões de reais. Com o sucesso, o grupo MPRD, dos empresários Marcelo Alcantara, Paulo Torre, Rubens Zogbi e Davide Bernacca, responsáveis por trazer a rede ao Brasil, pretendem abrir mais cinco unidades até o fim de 2012, sendo três em São Paulo, uma no Rio de Janeiro e outra em Brasília.



LLINGTON NEMETH

#### O BB acelera no Patagonia

Desde que comprou o banco Patagonia, há dois anos, o Banco do Brasil (BB) dedicouse a arrumar a casa e iniciar o processo de integração entre as duas instituições. Para 2012, no entanto, o banco traçou planos mais ambiciosos. O objetivo é atrair médias e grandes empresas para a carteira de clientes, atuar com força no segmento de cartões de crédito e seguros e levar o sistema de crédito consignado brasileiro para a Argentina. "Queremos levar nossos pontos fortes para o Patagonia e aproveitar o know-how adquirido no mercado brasileiro", diz o vice-presidente regional do banco Patagonia, João Carlos Nóbrega Pecego. Para assegurar seus objetivos, tratou de convencer 200 empresas que hoje fazem parte da carteira de clientes corporativos do banco a migrar suas folhas de pagamento para a instituição. Feito isso, o BB vai poder, finalmente, conceder empréstimos com desconto na folha de pagamento. A menina dos olhos do BB, no entanto, não é a pessoa física, ponto forte do Patagonia até então, ao lado das pequenas



empresas. A estratégia é fortalecer o setor corporativo e desenvolver uma estrutura que permita à sua subsidiária argentina se tornar referência entre as empresas que realizam operações de importação e exportação entre Brasil e Argentina. "Acreditamos que a América do Sul ainda será um bloco econômico e não temos medo dos efeitos da crise europeia na região", afirma.

1 Alex Atala no Paris des Chefs: gastronomia, fotografia e design

2 Restaurante Serafina: mais cinco unidades no Brasil em 2012

3 Banco Patagonia: o BB leva seus pontos fortes para a Argentina

#### A Amazon chega ao Brasil

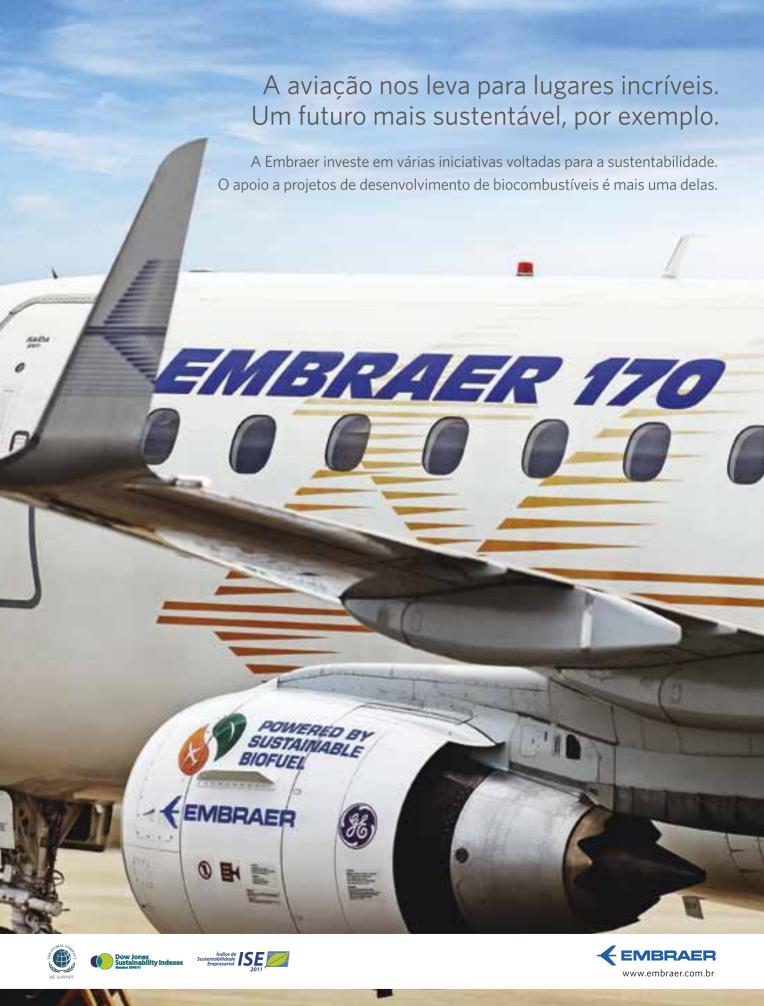
Ainda não foi desta vez que a loja online da Amazon ganhou uma versão brasileira. Apesar disso, a empresa finalmente chegou ao Brasil. Em dezembro, foi inagurada a Amazon Web Services (AWS), serviços de computação em nuvem, que em poucas semanas passou a hospedar clientes como a Gol Transportes Aéreos e o Peixe Urbano. O objetivo da empresa é atender, a partir do Brasil, toda a América do Sul. Segundo Andy Jassy, vice-presidente sênior da Amazon Web Services, haverá uma diferença principal para os clientes brasileiros, a partir da operação local. "Muitos clientes sul-americanos têm usado a AWS nas regiões dos Estados Unidos, Europa e Ásia já existentes", diz. Agora, esses clientes podem operar seus aplicativos no Brasil, o que reduz significativamente a latência – aqueles milissegundos que demoram para se carregar uma página ou receber alguma informação via internet. Clientes potenciais, como bancos, governos e seguradoras, não podem, por motivos regulatórios, ter seus dados hospedados no exterior. Com a operação local, a Amazon espera começar a conquistar essas contas.

#### Rápidas

- Poor's (S&P) elevou a nota de crédito global da Vale para A-, o que significa que o risco de crédito é abaixo da média. Ela é a segunda empresa brasileira, ao lado da Ambev, a atingir esse rating.
- A participação brasileira na 29ª edição da Feira Internacional de Havana (Fihav 2011), em novembro, gerou aproximadamente 10 milhões de dólares em negócios. A expectativa é de mais 50 milhões de dólares nos próximos 12 meses, quase 70% a mais do que o previsto pelos empresários.
- A World Travel Market Latin America, feira de negócios da indústria de turismo que acontece há 32 anos em Londres, terá sua versão latino-americana em 2013, em São Paulo. Será a primeira vez que o evento será reproduzido em outro local.
- A Embraer Defesa e Segurança e as empresas OGMA Indústria Aeronáutica de Portugal e Empresa de Engenharia Aeronáutica (EEA) assinaram contratos de parceria para desenvolvimento do projeto de engenharia de componentes do jato e reabastecedor militar KC-390. O contrato enfatiza ainda o compromisso de Portugal em comprar aviões KC-390.
- A história do design brasileiro foi tema da mostra + 55 Brazil Exhibition, realizada na The Gallery@ The Civic, em South Yorkshire, na Inglaterra. O evento teve curadoria de David Sinclair e participação de marcas como Melissa, Carbono e Havaianas.
- Uma equipe composta de alunos e ex-alunos da Unicamp ficou em quinto lugar na Global Startup Battle 2011, disputa mundial entre 60 startups de diversos países. Eles desenvolveram a plataforma Le Soul Chef, que promove a aproximação de pessoas que gostam de cozinhar com outras que precisam dos serviços de cozinheiros.

#### Brasil está mais atraente para investidores estrangeiros

Três levantamentos diferentes divulgados no fim de 2011 apontam o Brasil como o país mais promissor da América Latina. É o que mostra um estudo realizado pelo Citigroup, que indica que os investidores institucionais globais estão mais otimistas com o desempenho das ações na América Latina. De acordo com a pesquisa, o Brasil é o mercado mais atraente da América Latina para 47% dos participantes, seguido da Colômbia (20%), México (12%) e Chile (11%). Os mais otimistas são os investidores baseados nos EUA e os brasileiros, e a maior parte deles (89%) acredita que até o fim de 2012 o Ibovespa chegue a 64.555 pontos, o que representa uma valorização de 15,2%. Já entre os países emergentes, Brasil, Índia e China são os que mais recebem investimento estrangeiro direto, de acordo com pesquisa da consultoria A.T. Kearney. O Brasil subiu do quarto para o terceiro lugar e já atrai mais da metade dos investimentos destinados à América Latina. Energia renovável. O Brasil apareceu ainda em um outro estudo trimestral, realizado pela Ernst & Young, como um dos dez países mais atraentes para energias renováveis. Foi a primeira vez que o país apareceu entre os dez primeiros da lista, ocupando a décima posição — oito acima na comparação com o mesmo período do ano passado. O motivo seria o bom desempenho da eólica, que teve quatro leilões no ano, e a queda do preço que, pela primeira vez, ficou abaixo do custo da eletricidade gerada pelas termelétricas a gás natural.



#### Todos os caminhos trazem ao Brasil

O Brasil recebeu uma série de missões da Europa e dos Estados Unidos no último trimestre, a maioria tendo como interesse estreitar relações comerciais com o país, visto como um player importante no atual cenário global. Confira o que aconteceu durante algumas das principais missões do período:

#### 1. Uísque em troca de cachaça

Uma comitiva de autoridades escocesas liderada pelo secretário de Estado do país, Michael Moore, e representantes de 23 empresas de segmentos como agricultura, educação e esportes, esteve no Brasil no fim de novembro. Em seus contatos no país, o grupo manifestou interesse em estabelecer parcerias comerciais em diversas áreas, com destaque para os setores de petróleo e gás e de bebidas. Eles querem estabelecer um acordo para facilitar o comércio do uísque escocês no país, oferecendo em troca o

mesmo tipo de benefício para a cachaça brasileira. O motivo foi o aumento de 130% da venda do uísque escocês no país na última década, o que é visto como uma grande oportunidade de mercado. Acordos também foram fechados. O principal foi a parceria entre o Departamento de Crédito para Exportações do Reino Unido e o banco HSBC que garante um linha de crédito de 1 bilhão de dólares para financiar programas de investimento na exploração de óleo e instalações na costa leste brasileira pela Petrobras.

#### 2. Energia eólica e solar na mira dos holandeses

Quem também esteve por aqui para prospectar negócios foi o ministro da Agricultura e Comércio Exterior da Holanda, Henk Bleker. No último ano, os holandeses foram responsáveis por 28% do investimento direto estrangeiro que ingressou no Brasil. O interesse está em parcerias comerciais nos setores de energia, como exploração de gás e petróleo offshore e de alternativas sustentáveis, como eólica e solar. Durante a visita, foi anunciada a abertura de um novo escritório da Agência de Investimento Estrangeiro da Holanda (NFIA) no Brasil, provavelmente em São Paulo.

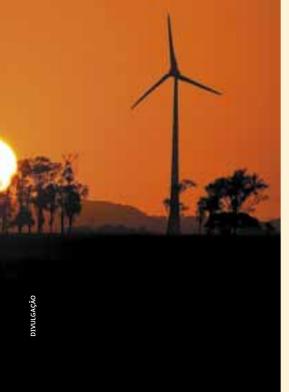




3. Massachusetts foca na inovação

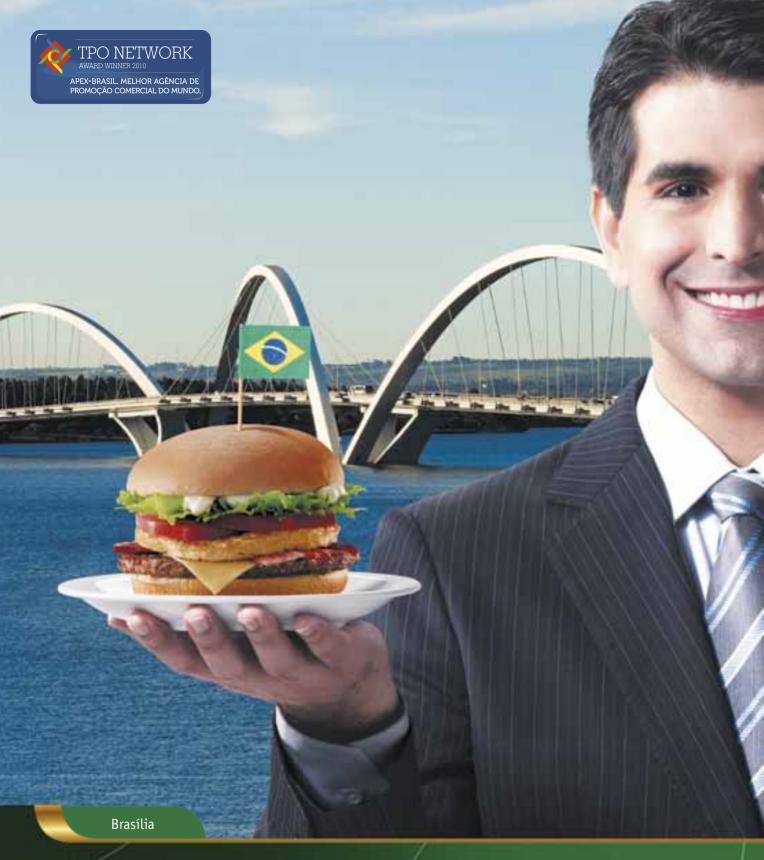
No início de dezembro, foi a vez de o governador de Massachusetts, Deval Patrick, liderar outra missão empresarial ao Brasil. As áreas de interesse para colaboração são biotecnologia, biofarmacêutica, tecnologia da informação (TI), telecomunicações e serviços financeiros. A comitiva também trocou informações com empreendedores das principais empresas digitais brasileiras. Apesar do interesse, o baixo índice de inovação registrado no país não passou despercebido. Para o governador de Massachusetts, famoso por suas universidades e centros geradores de alta tecnologia, como o MIT, a iniciativa privada precisa azeitar suas ligações com a comunidade acadêmica e aumentar os investimentos voltados para a inovação.

Michael Moore (centro), chefe da missão escocesa em São Paulo: energia e bebidas



#### 4. A China é aqui?

Outra visita recente foi a do governador da Flórida, Rick Scott. O Brasil é hoje o principal parceiro comercial do estado americano. Só em exportações, foram 13,7 bilhões de dólares em 2010, um aumento de 29,6% sobre o ano anterior. Já as vendas de mercadorias brasileiras aos EUA, via Flórida, atingiram 2,1 bilhões de dólares no ano passado. O fato de ser hoje o sétimo fornecedor dos Estados Unidos, tendo como porta de entrada a Flórida, leva o Brasil a ser considerado a China da Flórida. Fabio Yamada, diretor da Enterprise Florida, a agência de investimentos do estado no Brasil, diz que os americanos estão interessados em atrair fábricas, restaurantes e empresas varejistas. "Temos interesse, também, em energia, no etanol, na biotecnologia e na engenharia espacial brasileira", diz Yamada. "O Estado tem 17 portos, e certamente gostaria de receber mais navios com produtos brasileiros."



O Brasil vive um momento único. Inovador, competitivo e sustentável, o país é admirado e reconhecido em todo o mundo. Nossos produtos e serviços chegam cada vez mais a novos mercados e são comprados por sua qualidade, criatividade e tecnologia. Mas há muitos desafios a vencer. Para fortalecer a indústria brasileira e suas exportações, o Governo Federal criou o Plano Brasil Maior. Com o apoio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e da Apex-Brasil, a rede brasileira de fast food Giraffas abriu sua primeira filial nos Estados Unidos. Leve sua empresa para outros países e descubra que exportar pode ser um bom negócio para você e para o Brasil.

Acesse www.apexbrasil.com.br/exportareinovar.











Observatório de Washington

Notícias dos Estados Unidos com um olhar brasileiro FLÁVIA CARBONARI

Os Estados Unidos sempre se viram como a terra das oportunidades, destinada à grandeza. Esses mitos foram abalados nos últimos anos. Barack Obama foi eleito, em 2008, com a promessa de mudanças que poderiam restaurá-los. Mas os balanços de seu governo, nesta temporada de debates pré-eleições de 2012, apontam para um país dividido, com o Congresso partido ao meio: republicanos no ataque e muitos democratas à beira da desilusão. O ano de 2011 foi aquele em que o governo quase parou duas vezes por conta da falta de acordo sobre o déficit; em que parlamentares brigaram pela extensão de cortes de impostos e benefícios a desempregados; em que a nota de risco do país foi rebaixada; em que milhares de americanos tomaram conta das praças para protestar contra a falta de empregos e a crescente desigualdade.

Em sua última edição de 2011, a renomada revista Foreign Affairs polemizou logo na capa: "A América acabou?" (Is America Over?). Em referência ao título, a revista traz ensaios que mostram como a desigualdade, por um lado, e a indisciplina orçamentária e a cara política externa, por outro, teriam contribuído para a perda de poder dos EUA. No primeiro artigo ("O Contrato Quebrado – Desigualdade e o Declínio Americano" – The Broken

Contract – Inequality and American Decline), George Packer aponta como vilás as políticas públicas (impostos, regras de financiamento de campanha, leis de trabalho, etc.) das últimas três décadas, que teriam favorecido sempre os mais ricos. Entre 1979 e 2006, a renda da classe média cresceu 21%; a dos pobres, 11%; e a do 1% mais rico da população, 276%. O mito da terra das oportunidades está em xeque.

Fareed Zakaria, um dos jornalistas mais influentes do país, publicou, em 2011, uma versão atualizada de seu livro O Mundo Pós-Americano para dar conta dos efeitos da crise financeira e da eleição de Obama. Zakaria enfatiza a "ascensão do resto" ("the rise of the rest") para explicar o declínio do poder dos EUA, com destaque para países emergentes, como China, Brasil e Índia. O mito do Destino Manifesto, do país destinado à grandeza e à hegemonia, também estaria abalado.

Um governo que chegou ao poder baseado na esperança de reconstruir a justiça social e devolver o prestígio dos EUA mundo afora, entra em seu último ano com resultados ainda escassos. Como consequência, fica, até o momento, a grande desilusão de milhões de americanos, que poderá decidir o futuro de Barack Obama nas eleições de 2012.



#### Dilma, a 'voz poderosa do novo Sul Global'

Em sua segunda edição dos 100 Top Pensadores Globais do ano, a influente revista Foreign Policy colocou a presidenta Dilma Rousseff entre os grandes nomes de 2011 por representar a "voz poderosa do novo Sul Global". A presidenta brasileira ficou na quadragésima segunda posição. Relembrando seu passado de guerrilheira que lutou contra a ditadura militar, a revista contrastou o estilo "low-profile" de Dilma diante do cenário econômico favorável ao Brasil ao de outros líderes que

se voltam cada vez mais ao populismo. A revista ainda ressaltou as ambições de Dilma de continuar elevando o país no cenário global e elogiou suas prioridades de redução de pobreza e desigualdade. Também entraram na lista o argentino Luis Moreno Ocampo, promotor do Tribunal Penal Internacional (44 no ranking); a blogueira cubana Yoani Sánchez (88); e o venezuelano Teodoro Petkoff (99), o principal nome da oposição ao governo chavista. No topo, ficaram 14 líderes da Primavera Árabe.





1 Obama: reeleição em 2012 é dúvida

2 Dilma: entre os pensadores globais em 2011



Deve ser confirmada para o primeiro semestre de 2012 a visita de Dilma Rousseff aos Estados Unidos. Além de energia e etanol, o setor privado dos dois países já pôs na pauta a inclusão do Brasil no Programa de Isenção de Vistos norte-americano (Visa Waiver Program). O programa dispensa de visto prévio, para viagens de até 90 dias, os cidadãos de países com baixos níveis de imigração ilegal para os EUA. É forte o lobby em favor da isenção na Flórida, destino favorito do 1,2 milhão de brasileiros que visitaram o país em 2010, injetando 5,9 bilhões de dólares na economia norte--americana.



#### Democracia, quer comprar?

A América Latina vive hoje o período democrático mais longo de sua história. O autoritarismo do passado parece uma ameaça distante. Mas outros fantasmas podem abalar a sustentação das democracias, o que levou a Organização dos Estados Americanos (OEA) a publicar o estudo Política, Dinheiro e Poder: Um Dilema para as Democracias da América Latina. Lançado em dezembro, no México, o relatório aponta essa relação como um dos principais desafios dos regimes democráticos do século XXI. O estudo analisa os impactos do dinheiro sobre os processos eleitorais e o exercício do poder. Recomenda, sobretudo, reformas legislativas que incrementem a regulação do financiamento da atividade política e reduzam a influência dos grandes grupos econômicos e do partido no governo. O Brasil vai bem no item do financiamento específico para candidatas mulheres — 5% dos recursos públicos e 10% do tempo de propaganda eleitoral gratuita de cada partido devem ir para elas. Aparece, também, como o único país da AL onde há "alta" divulgação dos números de doações a políticos, além de proibir o uso de espaços comerciais para a publicidade eleitoral (oferecendo horários gratuitos no rádio e na TV) - o que não ocorre nos EUA, por exemplo.





Piloto e ambientalista, Gérard Moss tenta convencer o Brasil de que o país inteiro depende da Amazônia para produzir alimentos e viver

#### ANDRESSA ROVANI E ARMANDO MENDES

á dez anos, ao dar sua segunda volta ao mundo de avião, Gérard Moss, hoje com 56 anos, deparou-se com uma verdade: ao contrário do que a humanidade sempre acreditou, os recursos naturais são finitos. Gérard pilotava um motoplanador, um pequeno avião que "surfa" nas correntes e nos bolsões de ar quente da atmosfera usando o motor como propulsão auxiliar. Ao sobrevoar o planeta em baixa altitude, numa demorada viagem sobre 50 países, ele viu de perto como é frágil o ambiente que o ser humano ocupa na superfície da Terra e as agressões sem fim que sofre. Ao voltar ao Brasil, onde mora desde 1983, Gérard - nascido na Inglaterra e criado na Suíça - tinha duas certezas: de que este é seu país e de que era preciso mudá-lo.

Formado em Engenharia Mecânica, Gérard chegou ao Brasil para trabalhar com afretamento marítimo na exportação de soja. Quando se desfez da empresa que mantinha no Rio de Janeiro para financiar sua primeira volta ao mundo, em 1989,

o homem de negócios deu lugar ao ecologista. Naturalizado brasileiro, o empresário que ajudava a vender a soja brasileira passou, então, a catequizar produtores de grãos sobre a importância da Amazônia. "Eu sentia a necessi-

dade de mostrar o Brasil como um país de águas", afirma. "Lá fora, ele é mais conhecido como o país do futebol e do Carnaval, apesar do potencial que temos" (o território brasileiro abriga a maior reserva de água doce do planeta). Criado em 2003, o projeto Brasil das Águas foi o primeiro fruto dessa mudança. Preocupado com a degradação dos rios, Gérard idealizou uma forma de coletar amostras de água do Brasil

> todo a bordo de um avião anfíbio. Apoiado por instituições de ensino e pesquisa e empresas comprometidas com as questões ambientais, voou 120 mil quilômetros o equivalente a mais de duas voltas em torno da Terra - para

coletar 1.160 amostras de água doce em 524 rios e lagos espalhados por todo o território do país.

Os resultados funcionaram como um raio X da saúde dos rios

Gérard já fez

duas voltas

ao mundo

em aviões

fabricados

no Brasil



O Embraer Romeo nos Andes: buscando os rios voadores

do Brasil. Seguiu-se o projeto Sete Rios, voltado para a conscientização das comunidades ribeirinhas sobre a preservação dos recursos hídricos. Mas foi em 2007, em conversas e discussões com pesquisadores do clima amazônico, que tomou forma a ideia de mais um projeto, juntando a água e a atmosfera. "Começamos a olhar para o vapor d'água, que é tão importante quanto a água de superfície", diz Gérard. Com uma pergunta provocadora - você sabe de onde vem a chuva que cai na sua cidade? - nasceu a expedição Rios Voadores, que está hoje em sua segunda etapa.

O conceito de "rios voadores" é a chave para o projeto. O termo é usado para designar as rotas percorridas pelo vapor d'água formado sobre a Amazônia, como se fossem invisíveis cursos de água atmosféricos que passam pelo céu transpor-

tando umidade para áreas mais ao sul. Empurrados para oeste pelos ventos que vêm do Atlântico, esses "rios voadores" se chocam com o paredão da cordilheira dos Andes e são desviados para o sul. Grosso modo, portanto, é a floresta amazônica que sustenta, por meio dessas

correntes de vapor d'água, parte da umidade que provoca as chuvas em outras regiões do continente e torna férteis as terras de um vasto quadrilátero que vai de São Paulo e Mato Grosso a Buenos Aires e

ao pampa argentino - exatamente o celeiro da produção agrícola dos dois países.

Com essa constatação, Gérard busca convencer suas audiências no

problema aparentemente localizado na Amazônia é, na verdade, nacional e continental. Distante geograficamente, a população das demais regiões brasileiras tende a ver os problemas ambientais na Amazônia com certa indiferenca. O empresário transformado em ecologista quer mudar isso. "O brasileiro do Sul precisa se dar conta de que está completamente ligado ao Norte, e, portanto, tem de se interessar muito mais pelas decisões sobre a Amazônia", afirma. O Rios Voadores, que começou há quatro anos, depende de dois fatores para alcançar seus objetivos: o embasamento e a coleta de dados científicos e a abordagem educacional, que visa a transfomar a forma pela qual o Brasil encara a Amazônia. "A ideia é ajudar a ciência a avançar nesse conceito de rios voadores, mas também criar um conteúdo que seja entendido pela população como um benefício importante", afirma o aviador e ambientalista. "É preciso mostrar a importância de cada árvore para o fornecimento de vapor em todas as regiões do Brasil."

> Enquanto Gérard viaja o país coletando amostras para estudar as correntes de vapor, cidades foram eleitas para receber o lado educacional do projeto, com programas em escolas locais. Foram formados 960 professores, e 50 mil crianças

já receberam o material explicativo do projeto. Cidades do interior em regiões agrícolas, como Uberlândia, em Minas Gerais, e Londrina, no Paraná, ganharam prioridade

Os Rios **Voadores** levam a umidade da Amazônia para o Sul

 por estarem tão longe do litoral, elas dependem muito mais desses aportes de umidade do Norte. "Estamos muito envolvidos em mostrar às pessoas que elas têm de levantar a cabeça um pouquinho e se sentir mais ligadas aos riscos que incorrem com as mudanças radicais da liderar o nível de dependência do vapor amazônico, adianta Gérard. "O Brasil tem de estar ciente de que uma parte da fantástica produção agrícola do país se deve a dois acidentes geográficos: a cordilheira dos Andes e a presença da floresta tropical no Norte", diz ele. O movi-

pério Britânico. A distinção é concedida por préstimos à sociedade que merecem reconhecimento público. Depois de passar 25 anos no Rio, Gérard e a mulher trocaram a cobertura na Urca por um sítio em Brasília, na região central do país,





natureza", afirma Gérard, que tem como parceira nas expedições a mulher, Margi. Nascida no Quênia, na África, Margi responde pela documentação escrita e fotográfica dos projetos. O Rios Voadores conta com patrocínio de 1,5 milhão de reais anuais da Petrobras.

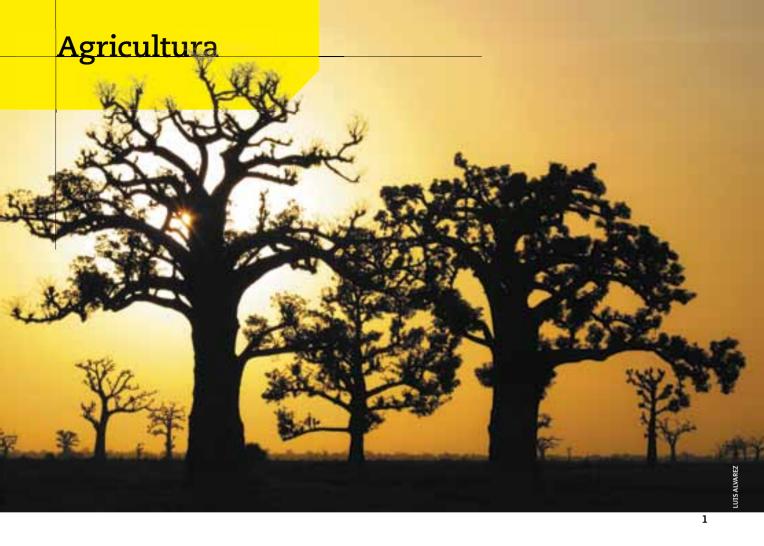
Como resultado da segunda etapa, que se encerra em breve, o projeto se prepara para apontar um panorama da origem da umidade, nos últimos 12 meses, em cada uma das regiões do país. Com isso em mãos, será possível medir a importância dos fluxos de vapor d'água vindos da Amazônia – e, consequentemente, da própria floresta – para determinada região. Centro do agronegócio brasileiro, Mato Grosso deve mento em torno do tema tem feito com que grandes produtores rurais se rendam à constatação e passem a ver a preservação da floresta amazônica como uma necessidade para o próprio negócio. O objetivo principal do projeto, segundo seu idealizador, é exatamente a mudança de comportamento das pessoas – que, de contrárias ou neutras, elas passem a ser ativas na defesa da Amazônia e sua floresta tropical úmida.

Aos poucos, o trabalho de Gérard vai ganhando respaldo internacional. O mais recente reconhecimento ocorreu em novembro, quando ele recebeu das mãos do príncipe Charles, no Palácio de Buckingham, em Londres, a medalha e o título de Membro da Ordem do Im-

equidistante do Norte e do Sul. Hoje, o casal mora no bairro do Lago Sul e mantém no aeroporto, a apenas 2 quilômetros de casa, o avião usado nas expedições. "Meus amigos cariocas dizem que sou maluco", conta ele. "Mas, depois de me visitarem, compreendem. Já identifiquei 160 espécies de pássaros no meu quintal." Ainda assim, ele admite dissabores em Brasília . "Já identificamos uma mudança de pensamento na população, mas o poder público e os dirigentes parecem não tomar nenhuma atitude para mudar a situação da Amazônia", lamenta o pilotoecologista. "Esse é o lado frustrante do meu trabalho." A próxima etapa, diz ele, é trabalhar para que esse elo da corrente também mude.

30





# Os frutos da África

Agrícola Famosa, do Ceará, começa a cultivar melões no Senegal para atender clientes europeus

ANDRÉA FLORES

uropeus e outros habitantes dos climas frios do Hemisfério Norte adoram melões no café da manhã. Mas as frutas exigem clima semiárido e pouca chuva para crescer saudáveis e saborosas — condições mais comuns em zonas tropicais do planeta. Para compensar esse descasamento geográfico entre plantadores e consumidores, a Agrícola Famosa, o maior exportador brasileiro da fruta, está

começando a cultivar melões no Senegal, país na extremidade ocidental da África, a meio caminho entre o Nordeste do Brasil e a Europa. O trabalho no campo começou em setembro e já evoluiu para a preparação do solo e a remessa dos equipamentos de irrigação. A primeira colheita em terras africanas está prevista para fevereiro de 2012. Mas, até chegar a esse ponto, algumas decisões importantes tiveram de ser tomadas.

A Agrícola Famosa foi fundada em 1995 e exportou, na temporada 2010/2011, 100 mil toneladas de frutas cultivadas em fazendas irrigadas no Ceará e no Rio Grande do Norte — além de melões, melancias (a empresa não revela números de faturamento). Grã-Bretanha, Holanda, Itália, Portugal e Espanha foram os mercados principais. Mas o Nordeste brasileiro tem uma desvantagem para os fruticultores: as "águas de março", a estação chuvosa anual



entre fevereiro e abril, na qual a qualidade das frutas vai literalmente por água abaixo. Para continuar a atender seus clientes europeus sem soluços no fornecimento, os empresários brasileiros resolveram internacionalizar a produção e saíram em busca de regiões agrícolas com boas condições econômicas e clima fayorável — era fundamental não chover

A primeira

colheita de

melões está

prevista para

fevereiro

de 2012

no período do verão brasileiro.

Os agrônomos da empresa encontraram áreas favoráveis no Peru e no Chile, além de regiões da África. Mas nenhum candidato bateu o Senegal, escolhido por um conjunto de

vantagens, segundo o advogado Luiz Roberto Barcelos, um dos sócios da empresa: a proximidade com a Europa, a semelhança climática com o Nordeste do Brasil e a ausência de guerras tribais ou religiosas em seu território. As contas são simples, ele explica. Depois de colhido, tratado e embalado, o tempo de vida de um melão é de 30 dias. Do Chile ou do Peru, pelo Oceano Pacífico, seriam 20 dias de viagem até o sul da Europa, o que reduziria a vida útil do produto a dez dias e aumentaria em

30% o custo do frete. "Já a partir do Senegal, o trajeto dura apenas dez dias, sobrando 20 dias para a comercialização da mercadoria", arremata.

Decidido o país, a Agrícola Famosa escolheu o local ideal para o empreendi-

mento — a região de Thilmakha, a cerca de 120 quilômetros da capital Dacar — com a ajuda do Ministério da Agricultura e da Agência de Desenvolvimento do Senegal (uma colônia francesa até 1960). Estimado em 9 milhões de euros, o investimento fixo total compreende a transferência de material e de tecnologia para a área de plantio. Como não há propriedade privada agrícola no país — a terra foi nacionalizada após a independência —, todas as licenças e permissões para o uso tiveram de ser diretamente negociadas com as comunidades locais. Estas outorgaram ao grupo brasileiro uma concessão de 20 anos para o cultivo de 600 hectares.

Segundo Luiz Roberto, a empresa brasileira, de sua parte, compromete-se não somente a empregar mão de obra local, mas também a

> 1 Baobás na paisagem da savana africana...

2 ...e melões brasileiros: clima como o do Nordeste



estabelecer escolas e um centro de atendimento médico para a comunidade localizada próxima da fazenda. Já o governo senegalês vai investir em infraestrutura básica, como a construção de estradas e a instalação de energia elétrica perto da área

A empresa

vai treinar

trabalhadores

senegaleses

e construir

escolas

onde serão cultivados os melões brasileiros. Distribuído por três anos, o investimento da empresa brasileira será ascendente: no primeiro ano, serão plantados 150 hectares de terra, contratados 375 trabalhadores locais e gastos

2,25 milhões de euros no custeio do plantio; no segundo ano, a área sobe para 300 hectares, o número de trabalhadores locais para 700 e o custeio para 4,5 milhões de euros. E no terceiro ano, todos esses números dobram.

Para se lançar nessa aventura internacional, a Agrícola Famosa conta, exclusivamente, com recursos próprios. Apesar de o BNDES oferecer créditos para investimentos na África, Luiz Roberto, nascido no interior de São Paulo em família proprietária de terras, afirma não ter precisado recorrer a tal ajuda. "Os nossos clientes europeus não

somente compraram inteiramente a primeira produção, como já pagaram 30% da fatura", revela o empresário. "Não foi possível recorrer à Embrapa, porque a empresa pública de tecnologia agropecuária não oferece atu-

almente assistência técnica para o plantio de melão", diz ele. A Agrícola Famosa banca, ainda, o treinamento dos funcionários locais, que deverão formar e dirigir as equipes responsáveis pelo projeto. Dez funcionários senegaleses passaram o mês de agosto nas fazendas nordestinas da empresa, dando início ao intercâmbio de formação.

"Não pretendemos manter uma equipe brasileira full time no Senegal", prevê Luiz Roberto. Entretanto, para acompanhar o início das operações africanas, dez especialistas da empresa, chefiados pelo engenheiro espanhol Luis Alvarez, desembarcaram em setembro no país africano, onde deverão ficar durante seis meses. Para contornar a questão dos idiomas (na região são falados o francês e a língua local wolof), os supervisores senegaleses vão aprender o português. E os brasileiros expatriados precisarão se acostumar com as diferenças culturais e religiosas. "Nunca vou me esquecer do meu primeiro almoço no Senegal", relembra Luiz Roberto. "O dono da casa tinha três esposas; as bandejas foram postas em cima de belos tapetes, no chão, e comemos com as mãos."

> Alvarez (na frente, à esq.) com equipe: treinamento no Brasil



# As franquias batem asas

Na última década, cerca de 70 redes brasileiras desembarcaram no mercado global, levando seus produtos e serviços para mais de 700 franqueadas espalhadas por 50 países

LILIAN PRIMI

#### **NO MAPA DO MUNDO**

(OS PERCENTUAIS MOSTRAM A DISTRIBUIÇÃO DAS FRANQUEADORAS POR CONTINENTE)

**EIS ALGUNS** exemplos do avanço das marcas brasileiras:



**1** Giraffas: arroz, feijão e farofa na Flórida



3 Bob's:

hambúrgueres para portugueses e

2 Mister Sheik: esfihas em Angola



**5** O Boticário: aromas tropicais do Japão a Moçambique



NA AMÉRICA





ntre as surpresas provocadas pelo sucesso na introdução do sorvete de iogurte no mercado brasileiro, Marcelo Bae, fundador da rede de franquias Yogoberry, acabou se deparando com o convite para abrir uma unidade no exterior – no Irã, ainda menos provável. Em julho de 2011, depois de uma explosão de consumo que alimentou a criação de 107 lojas no Brasil em pouco mais de três anos, ele inaugurou uma unidade em Teerã, a capital iraniana. "Não pensava em me internacionalizar; ainda administro a expansão do consumo interno", diz Bae. "Só

que apareceu aqui um investidor de um grupo iraniano querendo levar a rede para o Golfo Pérsico." O modelo de todas as lojas da rede é o da franquia, que permite rápida expansão e atende às necessidades de um negócio que lida com um produto que virou moda. A Yogoberry é uma das dezenas de marcas franqueadas de origem brasileira que desembarcaram no mercado global nos últimos anos, dando corpo a um aspecto ainda pouco explorado do movimento global de internacionalização das empresas brasileiras: segundo a Associação Brasileira de Franchising, existem hoje cerca de 70 redes de



Giraffas na Flórida: novo visual no Brasil também

franquias brasileiras internacionalizadas, com mais de 700 unidades espalhadas por 50 países.

O movimento para fora levou lojas de calcados e acessórios, como a Via Uno, de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, ao Egito e às Filipinas; ou sua concorrente Carmen Steffens, de Franca, São Paulo, ao Japão e à Austrália (ambas as marcas estão

presentes, ainda, nos Emirados Árabes). Fez também com que a Totvs, fabricante de softwares e prestadora de servicos de Tecnologia da Informação, franqueasse representantes por todas as Américas, do Chile e Argentina ao Canadá, além de chegar à África por Angola e Moçambique; e plantou lojas da perfumaria O Bo-

# ticário no mundo todo, às vezes em

#### AS CAMPFÃS BRASTI FIRAS

EMBORA A internacionalização das franquias brasileiras seja ainda muito recente, os pesquisadores apostam em seu crescimento no futuro. O faturamento obtido com as unidades no exterior, nas empresas estudadas por Thelma Valéria Rocha, da ESPM, não chega a 5% do faturamento total das empresas franqueadoras, mas, mesmo assim, todos os empresários fazem uma avaliação positiva das operações. Cerca de 30% afirmam que tiveram aumento acima do esperado na participação de mercado da franquia no exterior; 25% se surpreenderam com a produtividade; 20% com as vendas obtidas por suas unidades internacionais; e 10% afirmam que o retorno do investimento foi muito maior do que imaginavam.

O sucesso das redes brazucas, nos últimos anos, levou a Fundação Dom Cabral, de Nova Lima, Minas Gerais, a incluir um capítulo especial sobre franquias em seu Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011. "Fizemos um ranking específico porque as características de internacionalização são bem diferentes, e o movimento em direção ao mercado externo cresceu muito neste modelo de negócio nos últimos dois anos", conta Lívia Barakat, professora do

Núcleo de Negócios Internacionais da FDC e responsável pela pesquisa. Das 53 empresas que receberam a consulta da FDC, por meio de um questionário, 15 responderam e participam do Ranking 2011. "Uma boa participação, considerando que é o primeiro ano e, portanto, poucos o conhecem", avalia Lívia.

Os critérios utilizados no ranking geral de internacionalização – o percentual de ativos, receita e funcionários no exterior, em relação ao total da empresa – não fazem sentido para as franquias, uma vez que o franqueado arca com o custo de capital. "Muitos franqueadores nem sequer têm acesso a essas informações", afirma. Assim, a classificação das franquias pela FDC é feita com base em outros critérios: a quantidade de unidades abertas no exterior em proporção ao total, o valor de royalties e taxas recebidos, a receita com a venda de produtos (válida para fabricantes que se utilizam da franquia para distribuir seu produto) e a receita das unidades próprias no exterior, opção de muitas empresas para conhecer o mercado e também encontrar franqueados. "Como envolve um investimento maior, esta escolha é também mais arriscada", explica a professora Lívia. "Por isso,

tem vantagens sobre as outras no ranking."

Definidos esses critérios, na primeira posição do ranking ficou a Via Uno, fabricante de calçados e acessórios pessoais que atua no exterior por meio de franquias e também de unidades próprias. Das 276 unidades da marca, 116 estão no exterior, distribuídas na Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Panamá, Venezuela, México, França, Espanha, Itália, Portugal, Austrália, África do Sul, Filipinas, Emirados Árabes, Jordânia, Guadalupe, República Dominicana, Costa





Rica e, surpreendentemente, Cuba, onde o modelo de gestão teve de ser adequado às peculiaridades do sistema socialista da ilha. Apesar do câmbio desfavorável, entre 2009 e 2010, a Via Uno conseguiu aumentar o volume de vendas, atingindo crescimento de 28,6% na receita de venda de produtos para franqueados no exterior. Conforme explica Rodrigo Matos, diretor de exportação da empresa, um ganho que só foi possível em virtude da valorização da marca.

#### Ranking FDC de internacionalização das franquias brasileiras

- 1 Via Uno Acessórios Pessoais e Calçados
- 2 LinkWell Comunicação
- 3 Showcolate Alimentação
- 4 Localiza Aluguel de Veículos
- **5** Fábrica di Chocolate -Alimentação
- 6 Spoleto Alimentação
- **7** Escolas Fisk -Escola de Idiomas
- 8 Vivenda do Camarão -

- Alimentação
- 9 Koni Store Alimentação
- **10** Arezzo Acessórios Pessoais e Calçados
- 11 Hering Vestuário
- 12 Marisol Vestuário
- 13 Morana -
  - Acessórios Pessoais e Calçados
- 14 Puket Vestuário
- 15 Giraffas Alimentação

lugares tão remotos quanto a Arábia Saudita. Quase um quarto das marcas brasileiras internacionalizadas por meio de franquias é de artigos e serviços de esporte, saúde, beleza e lazer; outros setores bem representados são os de alimentação, vestuário, calçados e acessórios e educação (principalmente escolas de idiomas). Pouco mais de uma década atrás, no ano 2000, eram apenas 15 as franquias brasileiras com presença no mercado externo. O crescimento foi de mais de 300%, com uma forte concentração a partir de 2005. Mas o que levou a essa explosão de marcas tupiniquins pelo mundo?

Uma das respostas - talvez surpreendente, mas confirmada pelo caso da Yogoberry - é a simples demanda de clientes ou empreendendores estrangeiros que, de uma forma ou de outra, se encantam com as marcas brasileiras e se interessam em levá-las para seus países. O empresário iraniano que abriu a Yogoberry em Teerã, por exemplo, conheceu o produto quando passava férias no Rio de Janeiro, cidade de origem da marca. O modelo vale tanto para a empresa familiar iniciante, como a rede de sorvetes de iogurte de Bae, como para aquela já consolidada e com história exportadora, como a Via Uno, presente em 25 países ao redor do mundo. A pesquisadora Daniela Khauaja estudou o processo de internacionalização de dez redes brasileiras para uma tese de doutorado defendida no Departamento de Administração da Faculdade de Economia da USP. Ela verificou que quase todas começaram assim sua incursão no mercado externo. "É praticamente uma obrigação, na verdade", conta a pesquisadora, que investigou o papel das marcas no processo de expansão internacional das franquias brasileiras. "Conheço casos de empresas

que não aceitaram o pedido e acabaram sendo clonadas."

Essas demandas espontâneas são alimentadas pela boa imagem do país no exterior e pela crise econômica global. Daniela observa que o bom desempenho do Brasil durante a primeira onda da crise, em 2009,

capitalizada iniciar a sua operação fora", diz. Este segundo fator – o da oportunidade aberta pela estagnação nos países ricos – é bem representado pelo caso da Giraffas, rede brasiliense de comida rápida que está levando o trivial brasileiro do arroz com feijão e farofa para Miami,



criou uma imagem extremamente positiva. "Só o fato de uma empresa ser brasileira já é visto como uma vantagem sobre as demais", diz ela. O presidente da Associação Brasileira de Franchising (ABF), Ricardo Figueiredo Bomeny, concorda. "O Brasil é mesmo a bola da vez e, com a crise, fica mais barato para a empresa brasileira que está

nos Estados Unidos, onde abriu, em 2011, sua primeira loja no exterior. "Aproveitamos que os preços dos pontos comerciais caíram", conta o diretor de planejamento e finanças da rede, Alexandre Guerra. Neste primeiro momento, a empresa prevê a abertura de cinco a dez unidades próprias nos Estados Unidos, antes de começar a se expandir por meio

de franqueados locais. "Assumimos todos os riscos, mas assim temos liberdade para desenvolver o projeto", explica Guerra. A rede pretende investir 2 milhões de reais no projeto de internacionalização.

Já Bae, da Yogoberry, não precisou investir nada. "Tivemos recebi-



mento dos royalties, não investimento", brinca ele. Mesmo assim, prefere avançar devagar na expansão internacional. "Estamos agora planejando a abertura de uma unidade em Portugal", revela. "Quero estudar bem o mercado e só abrir onde há chances reais de sucesso; não quero dar um passo maior que a perna", afirma. Essa característica do mode-

lo de franquia – a possibilidade de começar uma operação no mercado externo sem que o franqueador tenha de fazer grandes investimentos, já que os custos da nova unidade são bancados pelo franqueado – é outra razão para o aumento da internacionalização das redes, diz Bomeny, o presidente da ABF. "Esse movimento se intensificou nos últimos cinco anos, com crescimento de dois dígitos a cada ano."

A professora Thelma Valéria Rocha, do Programa de Mestrado em Gestão Internacional da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), e autora do estudo A Internacionalização das Franquias Brasileiras (2010, com os coautores

Felipe Borini e Eduardo Spers), identificou algumas dificuldades específicas vividas pelos empresários que escolheram a franquia como modelo de internacionalização. Uma dessas dificuldades se revela como um dilema que é também uma grande oportunidade.

Como o mercado doméstico está em franca expansão, os empresários têm todos os incentivos para concentrar seus esforcos aqui, em lugar de se aventurarem num mundo desconhecido e, pior, afetado por uma crise que ninguém sabe ao certo aonde vai dar. Esse quadro levou muita gente a pisar no freio na hora de dar o salto para o mercado externo, diz Bomeny. Outros, no entanto, preferem ver a situação pelo prisma da oportunidade. "É a crise que faz crescer e os brasileiros, além de capitalizados, provêm de um país emergente", aponta o economista Frederico Turolla, um dos consultores do relatório World Investment Report 2011 da Unctad - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – sobre os fluxos de investimentos internacionais (esta última edição do relatório teve um capítulo especial sobre as franquias e outras modalidades de negócios internacionais que não exigem investimentos diretos).

Por que a referência à condição de país emergente? Para o economista, os rearranjos provocados pela crise criam novas oportunidades para essas economias. Turolla destacou a força da expansão internacional das franquias brasileiras no relatório da Unctad de 2011 utilizando os dados do estudo de Thelma. Ao contrário

de outros países em estágio econômico semelhante, o Brasil é um mercado de franquias com via de mão dupla, observa o economista: é destino das principais marcas globais, mas também tem marcas fortes que se expandem

pelo mundo. Os países emergentes, ao contrário, ficam, em geral, de um lado só nessa equação: o de destino de marcas globais criadas nos países desenvolvidos, e não o de um celeiro de criação de marcas próprias. Para o desempenho mais desenvolto dos empresários tupiniquins nesse cenário, também contribui uma característica considerada, em outras circunstâncias, negativa: o chamado jeitinho, aqui entendido como disposição e flexibilidade para enfrentar dificuldades inesperadas. "Franqueadores brasileiros têm experiência com mercados inseguros e estão acostumados a lidar com situações difíceis", afirma Turolla. O jeitinho, nesse contexto, traduz-se na

Muitas marcas brasileiras vão para fora por demanda de clientes estrangeiros Capa



#### **APOIO PARA SAIR DE CASA**

NOS ÚLTIMOS anos, houve uma mudança, para melhor, nos incentivos criados pela iniciativa privada e entidades ligadas ao governo para fomentar o processo de internacionalização das franquias brasileiras. Essa é uma das conclusões da tese de doutorado que a carioca Daniela Khauaja defendeu na USP sobre a importância das marcas no proces-

so de expansão internacional das franquias tupiniquins. "As empresas que ouvi mencionaram principalmente a Apex-Brasil e a Associação Brasileira de Franchising (ABF) como prestadores de ajuda, mas também ações pontuais do Instituto Endeavour, Firjan e Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosmética (Abihpec)",

afirma a pesquisadora. A seu ver, as ações destas organizações, sozinhas, não seriam suficientes para impulsionar o movimento das empresas, mas deram um suporte importante.

Esse apoio pode tomar várias formas. O diretor de Negócios da Apex-Brasil, Rogério Bellini, diz que a agência desenvolve, desde 2006, projetos de internacionalização específicos para franquias, em parceria com a ABF. O mais recente, que teve início no ano passado e vai até 2012, está voltado para os mercados da Austrália, Canadá, Colômbia, Espanha, México e Panamá (que servirá como porta para o Caribe). "Estes países foram identificados pela pesquisa de inteligência como os mais atrativos para as nossas empresas", explica. O projeto também estuda 1 mercados que têm potencial, como China e Emirados Árabes, mas nos quais é mais difícil entrar. "Temos produtos que seriam bons para eles, mas a competição é um pouco diferente e envolve marcas diferenciadas", explica o executivo. A implementação e a formatação do negócio se tornam mais lentos.

Hoje, 24 empresas participam das missões, feiras e do projeto Comprador e Imagem desenvolvidos pela Apex. Além da participação em eventos internacionais, que servem para lançar as franquias e ver como estão os mercados, está

construção de contratos e modelos de negócio que levam em conta a insegurança do ambiente econômico e são flexíveis o suficiente para conviver com as instabilidades. "Quando aplicados em situações mais aceitáveis, fluem muito bem", constata o economista.

Para Thelma, da ESPM, mais do que a expansão por si mesma, as em-

presas brasileiras buscam acesso a inovações tecnológicas e ao *know-how* de mercados mais desenvolvidos. "Esse contato gera um processo de aprendizagem que as ajudará a

1 Daniela: ser brasileira é vantagem para franquia 2 Alexandre, da Giraffas: aproveitando o momento

sendo organizada uma missão empresarial para o Canadá no segundo semestre do próximo ano. Entre os eventos selecionados para ajudar nessas ações e facilitar os contatos estão os esportivos, como a Fórmula Indy, onde se pretende fazer um grande network. "É mais fácil encontrar com os CEOs nesses grandes eventos do que conseguir uma agenda formal", diz Bellini. "São 12 provas nos EUA."

Outra forma de apoio importante está nos centros de negócios que a agência mantém em pontos estratégicos do mundo, como Miami. "Usamos essa estrutura no início do processo e até hoje mantemos nosso escritório lá", afirma o diretor de planejamento e finanças da rede Giraffas, Alexandre Guerra. "Foi essencial para nossa entrada nos Estados Unidos." Estes centros chegam a oferecer até mesmo depósitos de produtos, funcionando como apoio logístico para os empresários brasileiros. Bellini diz que essas iniciativas vêm ajudando as empresas brasileiras a perceber que o modelo de franquia se presta muito bem para quem quer se aventurar no mercado internacional. "É a forma mais barata e rápida de se expandir para o exterior", garante.

aproveitar melhor o bom momento do mercado doméstico", explica ela. Na Giraffas, por exemplo, a primeira inovação trazida de fora foi na comunicação visual. "A loja de Miami

redesenhou o nosso padrão visual das lojas para adaptá-lo ao perfil norte-americano, e nós trouxemos esse novo padrão para o Brasil", conta Alexandre Guerra. O novo visual já está presente nas lojas dos shoppings Guarulhos, ABC Plaza e Poli, em São Paulo. "Estudamos, também, a linha de equipamentos, bem mais avançados", diz Guerra. "Eles podem entregar um prato com maior qualidade em menos tempo." O executivo ressalta que, apesar da crise, o setor de alimentos ainda cresce nos Estados Unidos, que continua a ser um dos majores mercados de alimentação do mundo. "Escolhemos começar a internacionalização pelos Estados Unidos porque, se conseguirmos nos destacar lá, as possibi-

lidades de crescimento serão muito maiores do que em qualquer outra parte do mundo."

Daniela Khauaja diz que o fato de a internacionalização das franquias brasileiras ter se dado mais em razão de uma demanda externa do que como resultado de um planejamento estratégico gerou uma série de dificuldades. "Mesmo quando a empresa evita sair sem planejamento há problemas" diz ela. "Naquele caso que citei, em que uma empresa foi clonada, por exemplo, ela agora está às voltas com um processo judicial." Problemas com diferentes legislações aparecem no estudo de Thelma Rocha como uma das 🧣 principais dificulda- 5 des para os franquea- \( \bar{2} \) dores internacionalizados, "No caso do registro da marca, como o Brasil não assina o Protocolo de Madri, a empresa fica dependendo do julgamento do juiz e do funcionamento do sistema judiciário do país", diz Daniela. O protocolo, assinado por mais de 80 países, permite que o registro da marca feito em um deles valha para todos os demais. Como o Brasil não assina o tratado por questões burocráticas - os órgãos do governo brasileiro não estão preparados para garantir o registro rápido de marcas estrangeiras, em reciprocidade ao tempo curto de tramitação que outros países oferecem às marcas brasileiras -, o empresário



brasileiro precisa registrar sua marca individualmente. "Existem escritórios bastante eficientes nesta tarefa, mas, mesmo assim, é complicado", explica Daniele. E caro.

Outros problemas são as exigências legais e a burocracia da exportação de produtos que abastecem as unidades no exterior, no caso das franquias de venda de produtos; a concorrência com as marcas internacionais mais poderosas e experientes; o pouco conhecimento das marcas brasileiras lá fora e a dificuldade de administrar as atividades em um país estrangeiro. "Esta última indica que muitas empresas

pesquisadas não se consideram aptas a atuar em outros mercados além do nacional", avalia Thelma. Contudo, o que mais pesa, no final, é a dificuldade de encontrar um parceiro local. "Os franqueadores brasileiros ainda de-

pendem muito desse parceiro, tanto para conhecer o mercado quanto para divulgar a sua marca", avalia Daniela. Segundo a pesquisadora, encontrar o parceiro correto é a tarefa mais complicada do processo. "Em geral eles trocam várias vezes até dar certo", diz. "Na média, conseguem na terceira tentativa."

Para contornar esse problema, a Localiza, rede de aluguel de carros de Belo Horizonte, fez uma *joint venture* para implantar sua primeira unidade fora do Brasil. "Precisávamos ampliar a cobertura no continente, e como já tínhamos experiência com clientes argentinos em Santa Catarina e em Búzios, escolhemos a Argentina para iniciar o processo", diz o diretor de franquias da rede, Bruno Andrade. O executivo conta que ficou dois anos

operando por *joint venture* e depois se retirou, transformando a unidade no país portenho numa franquia. Mesmo assim, Andrade diz que não foi simples encontrar parceiros nos demais mercados da região, para onde a empresa se expandiu em seguida. "Justamente porque a marca não era conhecida", diz. A saída foi procurar empresas do setor de automóveis com perfil de serviços e capacidade de investimento. O capital inicial para montar uma agência da Localiza é de 600 mil dólares só na montagem da frota.

A Localiza está presente em sete países da América do Sul com

Encontrar o

parceiro certo,

em geral, é o mais difícil

na expansão

internacional

uma rede franqueada em cada um, o que representa 50% das agências na divisão de franquias da empresa, e 20% do volume dos negócios. "Temos unidades próprias nas capitais brasileiras, mas fora são todas franque-

adas", explica. Superar a barreira do idioma – o portunhol, por mais esforçado que seja, não é suficiente no ambiente funcional – e incorporar a cultura hispânica no dia a dia das operações são problemas que Andrade identifica na operação nos países vizinhos. Apesar das dificuldades, a empresa mantém uma operação 100% integrada. "Por exemplo, temos um programa de fidelidade que permite ao cliente acumular pontos em qualquer unidade, em qualquer país", diz ele. "O sistema global de reservas também oferece a possibilidade de as agências de viagens de qualquer local do mundo fazer reservas em qualquer uma de nossas agências."

Ainda na área de serviço, a Casa Cor – feira de decoração e design nascida em São Paulo em 1987 e

hoje de propriedade do Grupo Abril - tem fortalecido sua presença no exterior nos últimos dois anos, em especial na América Latina. "Comecamos no Peru há dez anos, de forma tímida, e seguimos depois para o Panamá", diz o presidente da Casa Cor, Angelo Derenzi. "Mas o divisor de águas foi há dois anos, quando fomos ao Uruguai, que surgiu como uma oportunidade, e o Chile". O evento no Uruguai foi realizado em Punta del Leste em janeiro, período de baixa no mercado brasileiro de decoração, mas justamente o mês em que a cidade ferve com a invasão de veranistas estrangeiros, sobretudo argentinos e brasileiros. "No Chile, a mostra foi um enorme sucesso", diz. "O design e a arquitetura de interiores brasileiros foram



recebidos como uma boa novidade."

Montar uma franquia da Casa Cor exige um investimento de 50 mil dólares a 100 mil dólares, além do pagamento de royalties entre 10% e 15% sobre o fatu-

ramento total. O modelo é buscar sempre um franqueado local. "Precisamos conhecer o mercado para ter sucesso e, para isso, o parceiro do lugar é essencial, mesmo quando levamos a mostra para outros estados brasileiros", diz Derenzi. Para 2012, os planos são de consolidar a marca na América Latina e investir em Miami. Com mostras em 17 cidades brasileiras e quatro no exterior,

A Casa Cor pretende investir nos Estados Unidos em 2012

a Casa Cor não atrai apenas empresas do setor de decoração. "No Chile, por exemplo, temos o apoio da MasterCard, Red Label e Chrysler", diz. "Todo mundo quer atrelar sua marca ao design, como sinal de

contemporaneidade. É uma vitrine, aberta e moderna, de tendência."

O Chile também foi a escolha inicial da Via Uno, a fabricante de calçados e acessórios que é a empresa mais internacionalizada entre as franquias brasileiras, segundo ranking da Fundação Dom Cabral divulgado neste ano. "Começamos pelo Chile, em 2004, quando nossos produtos já chegavam a cerca de

80 países por meio da exportação multimarca", conta Rodrigo Matos, diretor de exportação da empresa, fundada em 1991. Com um processo de internacionalização em nível avançado, o objetivo era dar maior visibilidade à marca nos mercados em que a Via Uno atuava. Do Chile as lojas se espalharam para 20 países em quase todos os continentes, e hoje as exportações para franqueados representam 20% da receita da empresa. A criação de uma rede de lojas de marca garantiu o negócio da Via Uno no mundo mesmo quando os calçados brasileiros perderam mercado em razão, entre outros motivos, da valorização do real. Matos diz que tem registrado apenas em alguns mercados uma redução no ritmo de expansão por causa da crise internacional. "Procuramos nos expandir em novos mercados e também tratamos de aperfeicoar a gestão das lojas existentes, o que repercute positivamente", afirma.

Os pesquisadores e empresários são unânimes em afirmar que o processo de internacionalização de franquias ainda é recente no Brasil e carece de estudos mais aprofundados. Thelma diz que no ano que vem pretende dar seguimento a sua pesquisa inicial. "Quero identificar as diferenças entre as empresas e classificá-las", conta. O movimento de internacionalização das franquias, embora forte, começou no Brasil com 20 anos de atraso em relação a outros países. "Fico intrigada com o longo tempo de maturação do modelo de franquia necessário no Brasil para a internacionalização", diz ela. "Temos franquias há mais de 40 anos, e só nos últimos cinco anos o movimento para fora ganhou impulso".





# O geólogo que virou empresário

Para realizar o sonho de viajar pelo mundo e se livrar do terno e gravata, Marco Stefanini escolheu a carreira de geólogo. Terminou proprietário da maior empresa brasileira de TI, com presença em 21 países

#### **NELY CAIXETA**

egunda colocada no ranking das brasileiras mais internacionalizadas da Fundação Dom Cabral e com 40% de suas operações realizadas no exterior, a Stefanini é o resultado alcançado até aqui por um geólogo acidental que sobreviveu à chamada "década negra", na verdade mais que isso: quase 20 anos de dificuldades que, no entanto, ensinaram muito aos empresários brasileiros. Para Marco Stefanini, foi essa experiência que lhe permitiu transformar, em 21 anos, uma empresa doméstica na maior transnacional brasileira de TI, com 14 mil funcionários e receita anual de 1,25 bilhão de reais. Marco, 51 anos, formou--se em Geologia, mas levou apenas três meses trabalhando numa mina de cassiterita, no interior de Goiás, para descobrir que não seria feliz e aceitar uma proposta na área de TI feita pelo Bradesco. "Fiz um curso de seis meses em período integral e já tinha um trabalho", lembra. Nesta entrevista, explica melhor a experiência que herdou da longa crise, define o que considera o diferencial brasileiro no ágil e competitivo mer-

cado global de tecnologia e conta o que deseja agora, que já conquistou tanto – além de pôr o pé na estrada, claro: Marco e sua família, que já viajaram por mais de 80 países, vão aproveitar os feriados do fim de ano para conhecer Mianmar, a antiga Birmânia.

#### O senhor é chamado de "geólogo de mais de 1 bi de reais". Como chegou lá?

Sempre gostei da área de exatas e falava que queria ser engenheiro eletrônico. Cheguei a entrar em algumas faculdades particulares, mas na USP minha primeira opção foi Geologia: também é na área de exatas, tinha física e química, que eu gostava, poderia viajar, e era um ambiente mais informal, onde não tinha de usar terno e gravata. Só que, quando me formei, no início da década de 1980, houve uma crise monstruosa, não tinha emprego. E os bancos estavam formando pessoas na área de sistemas, de informática. Resolvi tentar. Na minha turma do Bradesco havia 26 engenheiros, uma matemática e eu, o geólogo. Aprendi a gostar do que faço. Eu odiava gravata, mas hoje, se ela não me dá prazer, também não me incomoda.

### Seu gosto por viagens contribuiu para o processo de internacionalização da sua empresa?

Sim, sempre adorei viajar. Houve dois pontos importantes. Um foi poder viajar e ganhar o mundo. O segundo é que sempre acreditei no talento do profissional brasileiro. Não vou dizer que o profissional brasileiro é bem reconhecido globalmente, mas, quando comparo com outros países onde opero, vejo que realmente temos uma capacidade boa de trabalho, de agilidade, de criatividade.

#### Por que o senhor decidiu voltar os olhos para fora do Brasil?

Aí entra o sonho. Quer dizer, sempre entendi que o mercado global, obviamente, é muito maior que o do Brasil, e em 1996 a gente colocou um pé na Argentina, depois no Chile, para aprender. Nossa referência internacional era muito pequena.

#### Quando começaram as aquisições?

No fim de 2007, concluímos que, para ter um volume grande no exterior, não dava para contar apenas com o crescimento orgânico. Ficamos três anos procurando uma

empresa para adquirir. Quando conseguimos, no fim de 2010, fizemos três aquisições seguidas. A primeira, a maior delas, foi a TechTeam, empresa americana de operação global com presença em 14 países. Metade do faturamento, na faixa de 200 milhões de dólares, vinha de fora dos Estados Unidos. Foi vendido um pedaço que era do Exército americano. A parte que compramos tem 2,4 mil funcionários e faturava cerca de 140 milhões de dólares. Logo em seguida, em fevereiro deste ano, adquirimos a CXI, americana também, de menor porte (300 funcionários), e a Informática e Tecnologia, uma empresa da Colômbia do mesmo tamanho. Passamos este ano inteiro procurando consolidar as empresas.

#### Como tem sido o desafio de implantar produtividade em países onde as pessoas brigam pelo direito de trabalhar cada vez menos, com sindicatos fortes?

Bem, no caso da TechTeam, até que os resultados não são ruins. Ela vinha de três anos seguidos com redução de faturamento e prejuízo. Este ano, vai dar um pequeno lucro e vai crescer, ou seja, já mudou. Mas ainda não tem a cara da Stefanini. Este é o meu grande desafio para os próximos anos. Eu diria que nosso sucesso no exterior é parcial, exatamente porque ainda falta trabalhar mais forte a questão da cultura. Uma forma de fazer isso é colocar uma pessoa da Stefanini para dirigir as unidades no exterior e implantar a cultura de trabalhar muito e produzir muito. Daqui a dois anos, respondo se conseguimos.

#### Sua expansão no mercado global tem um limite?

Eu queria ter 50% das operações, ou um pouco mais, no exterior. Pretendo alcançar isso logo, talvez nos

próximos dois anos. Porque a internacionalização também tem desvantagens, claro - tudo na vida vem com bônus e ônus. O ônus, neste caso, é o gasto de energia e dinheiro. Normalmente, a operação no exterior tem uma margem menor que no Brasil. O bônus? Primeiro, abre a cabeça, dá acesso às melhores práticas do mundo. Tem, ainda, a maior capacidade de planejamento e de organização, as certificações de qualidade. Outro ponto é que abrimos mercados. A perspectiva que tenho de crescer nos Estados Unidos é muito maior que aqui. No geral, diria que temos mais bônus que ônus.

#### Stefanini comanda uma empresa que atende os nove maiores bancos brasileiros e atua em 21 países

#### Como o senhor passou de técnico de informática a dono da Stefanini?

Em 1987, eu já administrava cursos de TI. Era época do boom de treinamentos, porque as empresas daqui precisavam de mais pessoas na área e havia muitos cursos, muitas instituições. A IBM terceirizou os instrutores e eu vi aí a oportunidade de começar a minha empresa. Trabalhei um ano em casa mesmo, e depois fui para um escritório de 38 metros quadrados no Conjunto Nacional, na Avenida Paulista. Tinha um pequeno escritório e uma sala de aula para até 12 alunos.

#### A empresa já criava software?

Não. A principal atividade era treinamento em informática. Eu

dava muita aula. Entre 1990 e 1991, é que começamos a nos voltar mais para serviços do que para treinamento. Nesta época, faturava 100 mil dólares por ano. Era quase um autônomo. Tinha de cuidar de tudo na "eupresa", das faturas, vender, entregar, cumprir o serviço.

#### Quais eram seus concorrentes?

Lá atrás, eram milhares de empresas. O setor tinha um nível de concorrência brutal para uma empresa pequena. Depois foi peneirando, peneirando, e hoje tem de tudo, de gigantes globais a médias multinacionais. Para se ter uma ideia, há mais ou menos cinco anos, a Stefanini fazia parte de um grupo de oito, dez grandes empresas brasileiras. Pelo menos duas empresas que eram três vezes maiores que nós. Hoje, daquele grupo todo a Stefanini é a única brasileira. Metade quase quebrou e a outra parte foi vendida para empresas estrangeiras. Hoje somos seis ou sete vezes maiores que o segundo colocado, mas isso não é resultado só do nosso crescimento - também contou muito a desnacionalização, em geral, do setor de serviços em TI.

#### Ter superado a chamada "década negra" ajudou a formar a Stefanini?

Pois é, temos uma cultura forjada em uma época de muita dificuldade. É uma cultura que dá valor ao capital, ao dinheiro, a acreditar muito, a trabalhar duro, a ser mais simples, focada no cliente e com uma estrutura menos hierárquica. Aprendi a não ser hierárquico na Engesa (fabricante de tanques blindados, que decretou falência no início da década de 1990), onde trabalhei depois de deixar o Bradesco. A Engesa tinha alguns princípios opostos aos do banco. Além de ser muito hierárquica, gastava demais e tinha certa megalomania. Além disso, não havia meritocracia. Ter sobrenome conhecido ou ser amigo dos
donos facilitava a ascensão. Aquilo
tudo me incomodava. Enfim, todas
essas nossas características foram
sendo moldadas de tempos de muitas dificuldades e hoje constituem o
grande ativo da empresa. Costumo
dizer que o começo, de 1992 a 1997,
foi nosso período de ouro. De lá para
a frente, o trabalho foi só melhorar.
O crescimento além das fronteiras
brasileiras começou em 1996, na
Argentina, mas o foco, de fato, no
exterior, teve início em 2001.

#### Qual seria um exemplo desse aprendizado duro?

O Plano Collor foi um dos maiores absurdos. Contando essa his tória para um jovem hoje, ele não entenderia o que aconteceu. E justo em 1990, ano em que eu ia começar a avançar. Tinha programado 31 cursos - nunca me esqueço desse número - para três ou quatro meses adiante, mais aulas do que tinha dado o ano anterior inteiro. Com o Plano Collor, restou um curso, e eu recebi somente quatro meses depois. Fora o confisco do dinheiro que eu, que sou precavido, tinha guardado. Passei por um aperto enorme. Mas isso deu a mim e aos outros empresários brasileiros uma resiliência brutal, que o europeu, por exemplo, não tem.

#### O senhor foi adquirindo na prática sua experiência em gestão?

Nunca fiz um curso de Administração, mas tenho uma grande capacidade de ouvir. Apesar de gostar de falar, pois sou vendedor, sempre ouvi muito. Eu diria que meu aprendizado de gestão vem de ouvir as pessoas, de ler muito, de realizar e de voltar atrás quando não funciona. Mas combino minha visão prática da empresa com a de alguma pessoa

que tenha elaboração teórica e de processo. Dá certo. Com o passar do tempo, fomos dando cada vez mais valor às pessoas. Observamos mais o lado comportamental, a energia positiva e a atitude do que exatamente o conhecimento. Conhecimento se adquire.

#### Os indianos cresceram muito em TI. Existe algum nicho em que a Stefanini tem mais chance de sobressair do que os outros países emergentes?

Os indianos, de fato, estão muito à frente de todo mundo, pois criaram o conceito de "workshop", de exportar serviços. Por isso acho

#### Com 14 mil funcionários, em 2011 prevê faturar R\$ 1,25 bilhão, sendo 40% nas unidades no exterior

errado tomar os indianos como parâmetro - eles, com certeza, por muitos anos, serão líderes em relacão a qualquer outro país. Mas os indianos têm um mercado interno muito fraco. O inverso ocorre no Brasil, que tem um forte mercado de TI internamente. E é bastante disseminada a ideia de que a criatividade e a flexibilidade dos brasileiros, colocadas em teste em seguidas crises, fizeram com que as soluções em TI aqui se diferenciassem. A hiperinflação obrigou os bancos a inventar sistemas para proteger o dinheiro. Temos produtos inovadores que outros países não têm e não usam. Mas precisamos aprimorar a organização, o planejamento.

#### Há possibilidade de crescimento da empresa na China?

Na Ásia, já estamos na Tailândia, nas Filipinas, na Índia, na Austrália e na China. Queremos criar um grande centro de serviços no norte do território chinês, em uma província chamada Jilin, que pertencia à antiga Manchúria. Ela foi ocupada pelo Japão por um período e tem uma população que fala japonês. Nossos dois objetivos iniciais são atender as multinacionais, que são nossos clientes potenciais, e o Japão. Numa etapa seguinte, poderei atender o mercado chinês, exportar. A China é um bom exemplo de como operamos. Entramos no país por meio de aquisições, para atender aos pedidos dos clientes - todo americano perguntava: "E aí, você vai entrar na China?" Também contamos com a ajuda do nosso assessor na Europa, um luso-brasileiro que já montou até fábrica na China e conhecia o modelo chinês.

#### O senhor pretende abrir o capital da Stefanini?

Íamos fazer o IPO em 2008 e desistimos por causa da crise econômica. Naquela época, definimos nosso plano em três fases: a primeira seria passar bem pela crise. Passamos. A segunda, fazer aquisições. Fizemos. A terceira, o IPO. Não vamos fazer em 2012 porque mesmo que o mercado melhore, não temos braços. Vamos fazer mais algumas aquisições, estamos crescendo, temos de consolidar todas as operações, alavancálas, e não vai dar para gastar energia para fazer o IPO.

#### Até onde a Stefanini vai crescer?

Ah, não sei. Fazemos uma sondagem de três em três anos. Nosso mercado é muito dinâmico. Se dormir no ponto, ao invés de crescer, a maioria das empresas acaba engolida. ■

A catarinense WEG: expansão na China, Europa e Américas

# Hora de ir às compras

Depois da retração pós-crise, multinacionais brasileiras voltam a investir no mercado mundial

**Empresas** 

ganharam

ativos,

receitas e

funcionários

no exterior

SUZANA CAMARGO

m novembro passado, a empresa catarinense WEG, fabricante de equipamentos elétricos, anunciou a aquisição da Watt Drive, companhia austríaca especializada no setor de power transmission, com planta fabril próxima a Viena e unidades de montagem na Alemanha e

Cingapura. Estima-se que a receita líquida da Watt Drive, em 2011, tenha sido 30 milhões de euros. Além dessa aquisição, no mesmo período a WEG adquiriu a Electric Machinery, unidade da GE Converteam, nos Estados Unidos, e a Pulverlux,

na Argentina, especializada na fabricação e comercialização de tintas em pó. Assim como a WEG, poucos meses antes, a gaúcha Iochpe-Maxion comprou a americana Hayes Lemmerz International, fabricante

de rodas e autopeças, um negócio de 725 milhões de reais. Ainda no segundo semestre de 2011, a Brasil Foods (BRF) – fusão da Sadia com a Perdigão, também investiu em duas novas aquisições no exterior. A companhia brasileira adquiriu dois terços da Avex, grupo avícola argentino e, juntamente com a nova sócia, a Flora Dánica, fabricante de produtos alimentícios. No mercado financeiro, o banco Safra anunciou, no fim de novembro, a compra de participação no banco suíço Sarasin pelo valor de 1,13 bilhão de dólares. Esses não foram casos isolados.

Esses não foram casos isolados. Votorantim, Gerdau, Vale do Rio Doce, Petrobras, Bradesco e Camargo Corrêa foram outras companhias brasileiras que realizaram aquisições em países estrangeiros na retomada pós-crise global. Vá-





rias delas fizeram grandes negócios, com valores acima de 100 milhões de dólares. "Houve uma pequena retração em 2009, em razão da crise econômica mundial, mas em 2010 as empresas brasileiras voltaram a investir, aumentando ativos, receitas e funcionários no exterior", avalia Lívia Barakat, professora do Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral. Lívia foi uma das pesquisadoras responsáveis pela 6<sup>a</sup> Edição do Ranking das Transnacionais Brasileiras, elaborado pela fundação. Para ela, houve uma clara retomada do processo de expansão das companhias nacionais no exterior. "As empresas voltaram a acelerar o processo de aquisição, fusão e abertura de subsidiárias lá fora."

Divulgado pelo Banco Central

O investimento

brasileiro

direto no

mundo é de US\$ 189,2 bilhões

em dezembro último, o resultado da pesquisa de Capitais Brasileiros no Exterior (CBE) comprova que nos últimos três anos houve crescimento nos estoques de ativos no exterior pertencentes a pessoas físicas e jurídicas

residentes no Brasil. Realizada desde 2001, a atual edição compreende o período entre 2007 e 2010. Foi declarado um volume de ativos de

228,9 bilhões de dólares por pessoas jurídicas. Segundo o Banco Central, houve expansão de 23% nos ativos

> totais do ano-base 2010 (274,6 bilhões de dólares), se comparados com o ano anterior. Os investimentos brasileiros diretos no exterior atingiram 189,2 bilhões de dólares. Paraísos fiscais como as Ilhas Cayman, Ilhas

Virgens Britânicas e Bahamas continuam atraindo investidores e, juntos, receberam algo em torno de 34% dos investimentos brasileiros, o que

#### Internacionalização

torna imprecisa qualquer estimativa realista do destino efetivo desses capitais – muitas vezes, investimentos externos fazem "escala" num paraíso fiscal antes de chegar ao destino

Para algumas

companhias,

já se tornou

difícil crescer

no mercado

interno

real. Os setores que receberam as maiores injeções de capital brasileiro no exterior foram a agricultura, a pecuária e a mineração, a indústria de petróleo e gás natural e os setores financeiro e de alimentos.

Um dos grandes destaques no ranking das transnacionais mais internacionalizadas do estudo (*veja lista na pág. 38*) foi a empresa de tecnologia Stefanini IT Solutions. Da 17ª posição que ocupava no ranking do ano anterior, a

companhia saltou para o segundo lugar, com um crescimento de 223% em seu grau de internacionalização, segundo o índice da transnacionalidade calculado pela fundação. O

salto foi conseguido graças à aquisição de três empresas no exterior em 2010, uma delas na Colômbia e duas nos Estados Unidos. A compra da americana Tech-Team, que já possuía uma forte presença em dez países, levou

a Stefanini a ganhar, de uma só vez, alguns novos mercados. "As empresas brasileiras internacionalizadas que se fortaleceram nos últimos anos se tornaram mais competitivas globalmente", afirma Marco Stefanini, fundador e presidente da empresa. "A Stefanini se tornou mais competitiva porque melhorou os processos de produção e de divulgação e investiu na força de vendas."

No fim de 2011, a Stefanini abriu uma nova filial na cidade de Jilin, no norte da China. A empresa, que já tinha um escritório em Xangai, está de olho principalmente nas multinacionais automobilísticas presentes naquele país. "O mercado de tecnologia da informação no exterior é muito grande, ainda há muita oportunidade de negócios", diz Stefanini. A multinacional brasileira prevê um faturamento de 1,25 bilhão de dólares em 2011. Desse montante, 40% foram gerados pelas operações internacionais.

Para o economista e professor da PUC-SP Antonio Corrêa de La-









FOTOS: DIVULGAÇ

#### **DEPOIS DA CRISE**

As multinacionais brasileiras fizeram grandes aquisições em 2010, o ano em que a economia brasileira cresceu 7,5%. Algumas delas:

(EM MILHÕES DE DÓLARES)

		(EIVI IV	IILHOES DE DOLAKES)
COMPRADORA	COMPRADA	PAÍS	VALOR
Vale	BSG Resources Guinea	Reino Unido	2.500
Camargo Corrêa Portugal SGPS	Cimpor Cimentos de Portugal	Portugal	1.894
Gerdau	Gerdau Ameristeel Corp.	Canadá	1.607
Marfrig Alimentos	Keystone Foods LLC	Estados Unidos	1.260
Votorantim	Cimpor Cimentos de Portugal	Portugal	1.192
Votorantim Metais	Cia. Minera Milpo SAA	Peru	419
Petrobras	Pasadena Refining System Inc.	EUA	350
Braskem	Sunoco Chemicals Inc.	EUA	350
Petrobras	Devon Energy Corp-Cascade Inc.	EUA	180
Banco Bradesco	IBI México	México	164

FONTE: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE, 2011: O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO NA AMÉRICA LATINA E CARIBE, 2010.









#### Internacionalização

cerda, o fortalecimento das empresas brasileiras no exterior faz parte de um movimento estrutural que já vem de algum tempo, impulsionado por fatores diversos: a premência da competitividade, o acesso mais fácil aos mercados de capitais e a possibilidade de superar barreiras tarifárias e gerar receitas em moeda estrangeira. "O Brasil, que até a década de 1990 se caracterizou como um dos maiores absorvedores de capitais externos dentre os países em desenvolvimento, adicionalmente, desde então, transformou-se em um investidor no exterior", explica o economista.

Com a evolução dos negócios internos, para algumas empresas o mercado nacional acabou se tornando saturado, como é o caso de gigantes como a JBS-Friboi, a Gerdau, a Camargo Corrêa ou a Vale do Rio Doce, que precisam buscar novas oportunidades em outros países. "Algumas companhias já têm a maior fatia do market share nacional e estão com dificuldade de crescer aqui dentro. Nesse caso, a empresa já tem presença em todos os estados brasileiros, atende a maior parte do consumo e para crescer precisa buscar oportunidades fora do Brasil", avalia Lívia Barakat. Se, de ou-



#### **LUCROS EM ALTA**

A NOVA onda de internacionalização das multinacionais brasileiras prova também que nossos empresários e executivos estão mais maduros. Um resultado surpreendente revelado pela pesquisa da Fundação Dom Cabral sobre as transnacionais brasileiras foi o aumento da margem de lucro das empresas brasileiras no exterior, que chegou bem perto das margens domésticas. Historicamente, essa diferença era grande – em 2009, a margem de lucro no exterior das empresas pesquisadas foi de 6,9%, enquanto a margem doméstica chegava a 13,9%. Já em 2010, a margem no exterior

saltou para 15,6%, quase batendo a interna, de 15,8%.

Para Lívia Barakat, a mudança evidencia uma maior capacidade das empresas de gerir os negócios internacionais, porque o aumento na margem de lucro foi em proporção maior que o crescimento das receitas. "Isso nos mostra que as



empresas estão sendo mais eficientes na produção e no gerenciamento de custos", diz ela. A pesquisadora da FDC acredita que os gestores brasileiros estão mais experientes. "Nossos executivos têm trabalhado mais lá fora, ganhando uma

visão global e desenvolvendo habilidades interculturais", conclui ela. "Nossas empresas têm sido bem-sucedidas nas estratégias porque possuem maior capacidade de lidar com ambientes e momentos de incerteza e instabilidade."

tro lado, o mercado interno dessas empresas ainda tem potencial de crescimento, é preciso encontrar o balanço ideal entre as oportunidades externas e internas, levando em conta as regras concorrenciais que impedem uma concentração excessiva de poder de mercado nas mãos de uma empresa só.

"Ouando falamos em crescimento via aquisições, as melhores oportunidades estão no mercado externo por uma restrição que vivemos no mercado interno brasileiro, em virtude da fusão da Perdigão com a Sadia", explica Wilson Mello, vice-presidente de assuntos corporativos da Brasil Foods (que resultou da fusão). Entretanto, o mercado interno continua sendo importante para a empresa, principalmente por ser esse um setor - o alimentício - que cresce acima do PIB brasileiro há alguns anos. Para o executivo, um dos segredos do sucesso da BRF é o equilíbrio mantido entre os mercados externo e interno. Historicamente, diz ele, a companhia tem uma performance próxima a 45% do faturamento vindo de fora e 55% do mercado interno, o que dá a ela a chance de se adequar aos movimentos para melhor ou pior desses mercados. "O mercado internacional não é prioridade, mas sempre foi estratégico para a companhia, e nós estamos sempre olhando para isso", afirma Mello. O próximo passo estratégico da Brasil Foods é terminar a construção de uma fábrica nos Emirados Árabes, prevista para começar a operar em 2013. Com capacidade produtiva de 80 mil toneladas/ano de processados de frango, ela vai atender todo o Oriente Médio e, se necessário, também o norte da África.

Outras empresas reforçam sua

#### Internacionalização

expansão no exterior em busca de uma meta estratégica. É o caso de uma das indústrias pioneiras na internacionalização de empresas brasileiras, a Eletromotores WEG, de Jaraguá do Sul, em Santa Catarina hoje uma das maiores fabricantes de equipamentos elétricos do mundo. "Estamos presentes em todos os continentes do mundo, e nosso objetivo é ter 20% da produção fora do Brasil", revela Harry Schmelzer Jr., presidente da empresa. "Estamos caminhando nessa direção." Segundo Schmelzer, investir cada vez mais na produção fora do Brasil é uma prioridade. "Queremos que as unidades fabris no exterior participem mais nos volumes de produção e nos resultados", diz ele. Com um perfil de extrema discrição na imagem, a WEG mostra um comportamento empresarial agressivo e de muito sucesso: possui 15 unidades industriais no Brasil e oito no



exterior, estando presente em países como China, Índia e África do Sul.

Para diversas empresas, o *custo Brasil* e a valorização recente do câmbio são fatores que impulsionam

a compra ou a instalação de novas unidades fabris no exterior. "Produzir aqui tornou-se mais caro com a valorização do real", afirma Marco Stefanini. "Além da taxa de câm-

#### O MUNDO NO RADAR

O QUE MUDOU PARA O empresário brasileiro, de uma década para hoje, quando se fala em internacionalização de empresas nacionais? Mudou a perspectiva, responde Reynaldo Passanezi, diretor e vice-presidente da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (Sobeet). Hoje, diz ele, a possibilidade de abrir uma operação internacional está no radar de empresas grandes, pequenas e médias, e é parte de seu planejamento estratégico – ainda que não se realize imediatamente. Isso porque, de outra parte, a internacionalização, neste momento, não é um impera-

tivo para as empresas brasileiras, que desfrutam de um mercado interno em rápida expansão.

"De certa forma, as empresas brasileiras não têm necessidade de se internacionalizar agora, no sentido de que precisem ir para fora porque o mercado doméstico não oferece possibilidades de crescimento", aponta Passanezi. A expansão externa, nesse quadro, é uma alternativa a ser considerada, mas pode ser deixada para mais à frente, diante das oportunidades que se abrem no mercado brasileiro. Ainda assim, o movimento de empresas para fora das fronteiras acompanha o crescimento da eco-

nomia, o que se reflete na estabilidade dos indicadores de investimento externo monitorados pela Sobeet. Estes são relativos, explica o economista: medem o grau de internacionalização das empresas em relação à sua atividade interna. "Os números estão estáveis em relação ao mercado doméstico", afirma Passanezi. "Como o doméstico cresce muito, seria muito difícil a internacionalização crescer mais ainda." Ou seja: indicadores estáveis significam que o investimento externo das transnacionais brasileiras tem sido proporcional ao crescimento do mercado doméstico, o que não é pouca coisa.



O real muito

valorizado

incentiva as

empresas a

produzir

lá fora

bio, os encargos tributários pesam muito sobre o produto final." Organizador e coautor do livro *Multinacionais Brasileiras*, ganhador recente do Prêmio Jabuti na categoria Economia, Administração e Negócios, o professor de economia da USP, Moacir de Miranda Oliveira Júnior, reforça essa percepção dos empresários brasileiros. "Pesqui-

sas mostram que os principais desafios enfrentados pelas multinacionais não estão lá fora, mas no ambiente institucional brasileiro, principalmente associados a problemas de infraestrutura, de variação cambial e,

de certa forma também, uma definição mais clara do governo sobre a política de internacionalização das empresas nacionais". Oliveira Júnior afirma, ainda, que, invariavelmente, as empresas que têm posição nacional forte investem no exterior e, dependendo do setor de atuação e do modelo adotado, a produção lá

fora pode se tornar mais barata. "O alto custo de produção no Brasil e a desvalorização do dólar podem afetar diretamente as exportações das empresas brasileiras, fazendo com que muitas se instalem fora do Brasil", concorda Schmelzer Júnior, presidente da WEG.

Além do câmbio favorável ao real, a crise nos países europeus também

contribuiu para fazer surgir a oportunidade de novas fusões e aquisições, já que os ativos no exterior estão com os preços mais baixos. "O câmbio favorece bastante a expansão das empresas, uma vez que é desfavorável à expor-

tação, e muitas companhias veem a produção no exterior como uma alternativa para não sofrer os efeitos do real supervalorizado para as exportações", analisa Lívia Barakat, da FDC. "Algumas empresas que tinham receitas prioritariamente de exportações começam a abrir subsidiárias produtivas, beneficiando-

-se com o real valorizado." Mas na contramão desse efeito "a favor", a crise econômica enfrentada hoje pelos países europeus e os Estados Unidos poderá afetar, também, de maneira negativa, a expansão global brasileira, de formas ainda não totalmente conhecidas. O fato é que os bancos europeus já diminuíram a oferta de crédito. E apesar de especulações no mercado interno de que as empresas brasileiras estariam de olho em futuras privatizações nos países endividados da Europa, como Itália, Espanha e Portugal - forçados a se desfazer de ativos estatais para cobrir seus "buracos" fiscais -, alguns empresários acreditam que esses negócios podem ser muito arriscados no momento. "Mercados americanos e europeus não estão bem, consequentemente as empresas daqueles países são moderadamente atraentes", diz Marco Stefanini. Já o presidente da WEG afirma que a experiência com os anos de economia instável no Brasil fez com que a empresa aprendesse a explorar as oportunidades de crescimento que estão disponíveis, mesmo em momentos de menor crescimento. "Nosso modelo de negócios é baseado na diversificação de riscos", diz ele. "Procuramos sempre diversificar nossa exposição, não ficando concentrados em um único setor, segmento, indústria ou geografia", diz.

Para o professor Moacir Oliveira Júnior, as aquisições na Europa precisam mesmo ser muito bem avaliadas. "O quadro atual aponta

1 Dánica: a BRF mira na Argentina para produzir alimentos 2 Inauguração da WEG na Índia: presença nos emergentes

#### Internacionalização

#### **GANHANDO MÚSCULO**

Ranking das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas em 2011

	EMPRESAS	ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE
1	JBS-Friboi Alimentos	0,596
2	Stefanini IT Solutions Tecnologia da Informação	0,469
3	Gerdau Siderurgia e Metalurgia	0,462
4	Ibope Pesquisa de Mercado e Opinião	0,423
5	Marfrig Alimentos	0,380
6	Metalfrio Refrigeradores	0,337
7	Odebrecht Construção	0,327
8	Suzano Celulose e Papel	0,315
9	Sabó Autopeças	0,311
10	Vale Mineração	0,292
11	Magnesita Produtos Refratários	0,288
12	Tigre Material de Construção	0,263
13	Lupatech Equipamentos e Peças	0,238
14	Artecola Produtos Químicos	0,220
15	Votorantim Cimento, Metalurgia, Celulose e Papel	0,205
16	WEG Máquinas e Materiais Elétricos	0,199
17	Brasil Foods Alimentos	0,195
18	Embraer Aeronáutico	0,187
19	Ci&T Software Tecnologia da Informação	0,158
20	Marcopolo Veículos Automotores e Carrocerias	0,158
		FONTE, FLINDAÇÃO DOM CARRAL

FONTE: FUNDAÇÃO DOM CABRAL



para uma estagnação econômica que gera perda de competitividade", alerta ele. "Não é só comprar porque está barato, mas para gerar valor, receita, inovação e conhecimento", alerta. Na opinião do economista, uma solução para a crise europeia e a estabilização do euro não acontecerá ainda nesta década, e o enfraquecimento da moeda europeia afetaria a própria noção da União como uma comunidade supranacional, o que nunca havia ocorrido desde a criação do euro.

Menos interessada nos chamados mercados maduros, a Brasil Foods enxerga justamente nos emergentes as maiores oportuni-

#### PÉ NA ESTRADA

MESMO COM a inquietação e a insegurança sobre o futuro da economia lá fora e os possíveis respingos no mercado nacional, as multinacionais brasileiras se mostram confiantes. Das 49 empresas que participaram do estudo da Fundação Dom Cabral, apenas 12,8% não consideram expan-

dir sua internacionalização nos próximos anos. Quase 90% delas têm planos de aquisições, fusões e parcerias lá fora. Para 2012, as empresas afirmaram ter expectativa de melhoria de desempenho em termos de vendas e market share. "Estamos preocupados, mas otimistas em relação a 2012; será

um ano difícil por causa da crise internacional, mas para o nosso negócio será um ano de muitas oportunidades", acredita Wilson Mello, da BRF. "Vamos aproveitar a crise na Europa para ocupar espaços que eram atendidos pela indústria europeia, e existe ainda a possibilidade de abertura de novos



Planta de carvão da Vale em Moçambique: aposta na África

dades de crescimento no exterior. Todavia, esses países estão se saindo melhor na crise, e suas empresas não ficaram mais baratas - ao contrário, por isso mesmo vivem um momento de valorização. A BRF acaba de formalizar uma joint venture na China e tem grandes expectativas para a operação na Argentina. "A Argentina é muito parecida com o Brasil, tem um mercado interno que cresce, aliado a um custo muito competitivo na produção de alimentos" avalia Wilson Mello. "Nós acreditamos na Argentina como um mercado interno interessante e também como uma plataforma exportadora." Para a BRF, o Brasil continua sendo um

dos lugares mais competitivos para se produzir alimentos, juntamente com Argentina e Estados Unidos.

O que alguns especialistas discu-

A WEG quer

chegar a ter

20% de sua

produção em fábricas

no exterior

tem, entre eles Oliveira Júnior, é se a atual crise mundial não seria nada mais que um reordenamento do capitalismo global decorrente da perda de competitividade das empresas dos países desenvolvidos, que está associada a

cão às multinacionais emergentes, o que acaba possibilitando a abertura

de espaço internacional para novos competidores. "As empresas brasileiras tiveram a percepção correta de que é preciso fazer parte das grandes cadeias produtivas globais, até mesmo para não se tornarem alvos fáceis de aquisições por parte dos seus concorrentes", afirma o economista e professor da PUC-SP Antonio Corrêa de Lacerda. Mas a desvalorização dos ativos internacionais e o real forte também criam um movimento preocupante em direção ao mercado interno brasileiro. "Isso atrai investimentos estrangeiros para cá, no chamado quintal das multinacionais brasileiras, e essas empresas precisam se proteger do avanço das multinacionais estrangeiras", ressalta Oliveira Júnior, o

> organizador do livro Multinacionais Brasileiras, O economista dá como exemplo o setor financeiro, em que, nos últimos anos, o Brasil viu a chegada de diversos bancos estrangeiros

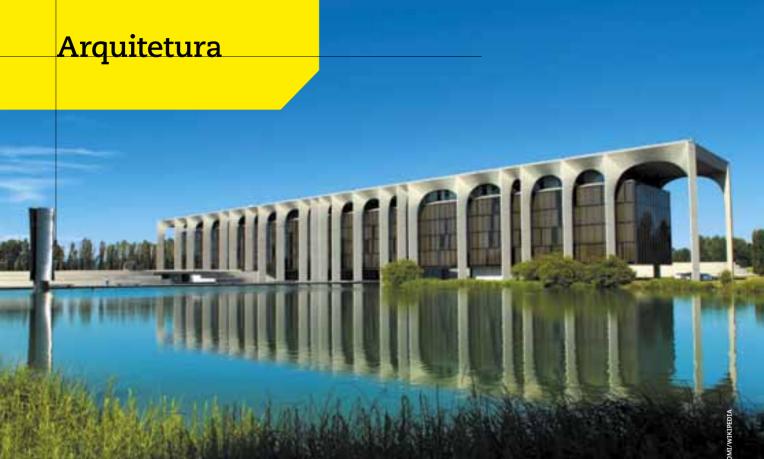
interessados em

abocanhar uma fatia desse disputado segmento, que vem crescendo muito rapidamente.

custos elevados e à dificuldade de se diferenciar em rela-

mercados para o produto brasileiro com a entrada do nosso suíno no Japão e na Coreia."

Já a Stefanini tem planos ambiciosos para 2012: aumentar o faturamento das filiais no exterior em 60% e fazer com que elas passem a responder por 50% dos negócios totais. "O fortalecimento da Stefanini na área internacional vem sendo planejado e executado há 15 anos, e a crise econômica global ajudou apenas um pouco nesse processo", diz o presidente da empresa. A Brasil Foods também minimiza a ajuda da crise no crescimento do negócio. "Investimentos fora do Brasil são projetos de longo prazo para a BRF", afirma o vice-presidente para assuntos corporativos. "A questão de valorização ou desvalorização do real não interfere na nossa estratégia de longo prazo, e as nossas decisões se baseiam nessa estratégia, não em uma situação momentânea."



# Casas à moda brasileira

Meio século depois da geração dos mestres modernistas, a arquitetura brasileira volta a fincar pé em outros continentes

LILIAN PRIMI

ssim que se formou, em 1989, a arquiteta Débora Aguiar foi indicada por um amigo para uma família brasileira que queria construir em Orlando, na Flórida. A primeira reunião foi num hotel, em São Paulo, e Débora sentiu-se vulnerável. "Era uma mesa enorme e todos falavam em inglês, que eu mal dominava", lem-

bra. Hoje, ela tem 15 projetos realizados ou em andamento em países diversos e comanda uma equipe de 50 pessoas. E seus clientes não são mais apenas brasileiros. Entre outros trabalhos, ela desenha um condomínio em Palm Beach, na Flórida (EUA), e tem projetos em Nova York, Miami e Luanda (em Angola), além de África do Sul, Portugal, Uruguai e Argentina.

A história de Débora está se repetindo com outros arquitetos brasileiros nos últimos anos. De carona com as construtoras nacionais que passaram a atuar fora do Brasil ou pelas mãos de brasileiros que compram imóveis no exterior, eles começam, na maioria das vezes, atendendo clientes brasileiros, que funcionam como ponte para chegar aos estrangeiros. Para Miguel Pereira,



2

diretor de Assuntos Internacionais do Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB), a boa aceitação está fundamentada na história da arquitetura brasileira, que começou a se projetar no mundo ao criar uma versão tropical do movimento modernista,

Os novos

mercados

podem ser

tão diversos

quanto Luanda

e Miami

na metade do século 20. "Tínhamos relevância internacional com nomes de peso como Oscar Niemeyer, Lelé [João Filgueiras Lima] e Paulo Mendes da Rocha", analisa o arquiteto (Niemeyer e Mendes da Rocha

ganharam o Prêmio Pritzker, a mais importante premiação internacional da área). A natureza do movimento atual, no entanto, é diferente. "Está mais voltado para a prestação de serviços, beneficiada pela boa imagem deixada pelos mestres", diz ele.

Nos anos 1960, segundo Miguel,

os grandes arquitetos brasileiros eram convidados por governos e clientes de outros países em virtude da qualidade inovadora de seus trabalhos individuais. Hoje, arquitetos tupiniquins se aventuram principalmente em mercados que

se abrem para uma presença maior de empresas brasileiras internacionalizadas: Miami, nos Estados Unidos; Luanda, em Angola; e Dubai, nos Emirados Árabes Unidos; entre outros. As razões podem ser diversas. Em Miami,

o chamariz é o grande número de brasileiros que compram casas e apartamentos lá – em 2010, houve um aumento de 5 pontos percentuais no número de brasileiros entre compradores estrangeiros de imóveis, segundo relatório da National Association of Realtors (NAR) dos Estados Unidos. Em Angola, a presença brasileira cresce por conta de fatores que se somam: a necessidade de reconstrução do país, saído de uma longa guerra civil, e as afinidades culturais entre países que falam a mesma língua e estão ligados em sua própria formação humana desde que o Brasil recebeu um fluxo massivo de africanos trazidos como escravos. "Em Luanda, é o Brasil que lidera no mercado de arquitetura", diz Débora. Já em Dubai, o mercado se abre por ser a cidade um centro internacional de negócios que atrai profissionais e prestadores de serviços do mundo todo.

Mas os próprios arquitetos brasileiros detectam outro fator favorável,

> 1 Editora Mondadori, na Itália: Niemeyer em 1975...

2 ...e Belas Park, em Luanda: duas gerações de arquitetura

#### Arquitetura

difícil de medir, mas perceptível no dia a dia com os clientes e em pesquisas de mercado: os brasileiros estão habituados a dar um atendimento pessoal e individualizado que não é tão comum em outros países, onde o projeto e a construção costumam seguir regras mais padronizadas e um ritmo industrial. "O nosso arquiteto escuta o cliente, adapta-se às suas necessidades, tem paciência e acei-

Portugal e França, na Europa; ou a cidade de Nova York e o Canadá, na América do Norte. Uma pesquisa quantitativa feita pela Asbea mostra que, em 2010, cinco escritórios filiados fecharam contratos no valor total de 4,118 milhões de dólares em Angola, nos EUA, no México, no Líbano e na França. A maior parte desses trabalhos – cerca de 80% – é constituída de proietos comerciais.

nais brasileiros de toda a cadeia de construção. Ainda em seus primórdios, a internacionalização é uma necessidade vital para os escritórios brasileiros, afirma Ronaldo Rezende, presidente da Asbea. "Há uma invasão de estrangeiros no Brasil que procuram fazer parcerias com



ta mudanças em qualquer etapa do processo", explica a gerente do projeto de internacionalização da Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura (Asbea) Carina Carvalho. "Sempre procuramos buscar uma forma de viabilizar a vontade do cliente", resume Débora Aguiar.

Armados dessa inesperada vantagem competitiva, os brasileiros também começam a fazer incursões nos vizinhos da América do Sul (Chile, Uruguai e Argentina) e em mercados mais resistentes e difíceis, como "A expectativa é que este número cresça 50% neste ano", diz Carina. Mas há indícios de que os números podem ser maiores. "Estamos justamente tentando criar um banco de dados a respeito da atividade fora do Brasil, mas ainda encontramos muita resistência para levantar informações", explica a executiva.

O projeto de internacionalização da Asbea é desenvolvido em parceria com a Apex-Brasil dentro do programa Brasil Casa Design, que divulga as empresas e os profissioescritórios brasileiros para executar seus projetos aqui", diz ele. "É a globalização, e precisamos aprender a lidar com isso." Sair em busca de oportunidades em outros países é uma forma de se defender dessa invasão. Segundo Ronaldo, este é ainda um processo recente, o que explica a falta de números confiáveis. "O projeto vai ao encontro de um movimento que tem ocorrido nos últi-

1 Condomínio em Angola: afinidades com a casa brasileira... 2 ...percebidas pela arquiteta Telma Santini

mos dez anos de forma pontual", diz o arquiteto. "Estamos aprendendo a nos apresentar."

Uma das maneiras de fazer isso é promovendo missões de exploração e abertura de mercados em países estrangeiros. Já foram enviadas delegações para Dubai, Colômbia e, Mas como é trabalhar projetando residências e espaços comerciais em países tão diferentes? Depende da situação e do momento de cada mercado. Em Miami, no país mais rico do mundo, os brasileiros são vistos como estrangeiros cujos investimentos ajudam a enfrentar a estagnação

se espalhando pelos Estados Unidos, e chamou as arquitetas Fernanda Negrelli e Andrea Teixeira para decorá-lo, fazendo a ponte entre profissionais brasileiros e clientes



em meados de novembro passado, Angola, África do Sul e Moçambique. Ronaldo tem no horizonte a experiência da Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica (Anfacer). "Há dez anos, quando eles começaram a se internacionalizar com o apoio da Apex, o Brasil ocupava o quinto lugar entre os exportadores de cerâmica, e hoje só perdemos para a China."

da economia americana depois da crise financeira de 2008/2009. "Aqui somos chamados de *happy Brazilian people"*, conta Virgínia Mendes, corretora de imóveis brasileira que vive e trabalha em Miami durante seis meses no ano. "As pessoas gostam de se relacionar e trabalhar com a gente." Virgínia comprou um apartamento na Trump Tower, marca de condomínio de alto padrão que está

estrangeiros. A dupla contratou um escritório local para executar o projeto, para facilitar as coisas. "É que a medida é diferente, em pés, precisa de autorização da prefeitura para tudo – tudo mesmo, até para trocar o local de uma luminária, e ainda há um problema com os objetos", diz Fernanda.

Trata-se, mais uma vez, da padronização. Móveis e objetos de de-

63

#### Arquitetura

coração nos Estados Unidos, embora de ótima qualidade, saem de uma linha de produção. Como os clientes querem exclusividade, diz ela, isso se torna um problema. "Tudo o que estiver fora do padrão é caro e complicado; acaba que fui obrigada a levar muita coisa do Brasil." Nesse sentido, Fernanda afirma que ganha

sete anos e conta que a concorrência aumentou muito ultimamente. "Tenho amigas que estão se mudando para cá para trabalhar como decoradoras", conta.

Angola é outra realidade, com grande desigualdade social e uma população muito pobre, apesar da enorme riqueza mineral – o país é to de Castro Mello, administrador do escritório Botti & Rubin, de São Paulo, que tem projetos de centros comerciais em Luanda para a construtora Odebrecht. Ele ressalva que não se sente no direito de avaliar o comportamento de uma população que passou pelas dificuldades que enfrentaram e ainda enfrentam os



pontos porque é capaz de desenhar peças exclusivas em marcenaria, o que não é comum por lá. "Como nossos sistemas construtivos são mais artesanais, estamos acostumados com isso", explica. "A maioria dos arquitetos brasileiros trabalha assim." A arquiteta está em Miami há

grande produtor de petróleo e diamantes. Segundo Débora Aguiar, há um certo ressentimento com os estrangeiros, que, ao lado da minoria local privilegiada, desfrutam de nível de vida inalcançável para a população. Angola ainda sofre com as marcas da guerra, explica Roberangolanos. "Há, certamente, alguns conflitos com brasileiros que vão trabalhar lá, por razões compreensíveis", afirma. "Muitas vezes somos vistos como invasores colonialistas, mas isso, com o tempo, certamente vai mudar." Apesar de conflitos eventuais, Roberto ressalta a fami-

liaridade entre os dois povos. "Somos irmãos", constata. "As ruas de Luanda, apesar da destruição da guerra ainda visível, são bem familiares; nos reconhecemos nelas."

A familiaridade aparece, também, para os arquitetos, em alguns traços culturais: o gosto pelas cores e a instituição da cozinha "de sermiliares e para fazer a comida no dia a dia", conta Telma Santini, do escritório Ravic, que tem sede em Luanda e filial em São Caetano do Sul, no Brasil. Telma conta que montou seu escritório em Angola há cinco anos, logo depois do fim da guerra civil, quando foi para lá acompanhando o ex-marido, que trabalhava para

viço", instalada na área de lazer na parte externa das casas – exatamente como nas residências urbanas de sitiantes do interior paulista. Por conta do calor, essas cozinhas externas são avarandadas, como também acontece no sertão nordestino. "Eles usam essa cozinha nas reuniões fa-

uma construtora. Voltou ao Brasil, quando se separou, e abriu a filial no ABC. O Ravic faz projetos em Luanda principalmente para investidores que financiam condomínios de alto padrão.

Na outra ponta da escala arquitetônica, o escritório Botti & Rubin

foi um dos responsáveis pelo Belas Business Park, um complexo com 18 torres residenciais e comerciais e um shopping em Luanda Sul, lançado pela construtora brasileira Odebrecht em 2006. Além do Belas Business Park, a Odebrecht já lançou outros cinco projetos imobiliários em Luanda, com apartamentos e casas entre 120 e 490 metros quadrados. A região de Luanda Sul, onde está a maior parte dos projetos assinados por brasileiros, abriga os bairros de renda mais alta da cidade - Talatona, Ilha de Luanda e Miramar -, onde a renovação urbana está mais adiantada. Mas os angolanos que podem ter acesso a esses projetos são ainda pouquíssimos. O projeto do Belas Park, por exemplo, tem como público-alvo os expatriados residentes em Luanda. Segundo Roberto de Castro Mello, lá a maioria dos arquitetos trabalha para expatriados ou para a faixa de angolanos com renda alta, que somam apenas 5% da população. Débora Aguiar diz que não há classe média em Luanda. "Ou são milionários ou miseráveis." Mas Telma Santini acredita que essa faixa da população começa a se recompor. "O governo está investindo em programas de habitação popular e há investidores angolanos, meus clientes, que começam a construir para a classe média", diz ela. "Vendem tudo rapidamente, pois a demanda é muito maior que a oferta." Projetos de decoração, no entanto, só para o público AA, o único em condições de contratar um arquiteto.

Mas nem tudo vai de vento em popa na internacionalização dos serviços brasileiros de arquitetura.

> 1 Débora Aguiar: 15 projetos no exterior...

2 ...entre eles, apartamento em Luanda

#### Arquitetura

A crise global provocada pelo derretimento do mercado imobiliário nos Estados Unidos, em 2008, tem sido um freio: enquanto o mundo emergente constrói, o mundo rico cancela ou adia investimentos. Débora Aguiar sabe o que é isso. Tem seis projetos em andamento lá fora, mas um outro em Dubai está paralisado - o cliente é um americano do mercado financeiro. Ela ainda comecou a projetar lojas para uma rede de cafés em Montreal, no Canadá, com planos de expansão global. Mas o cliente também espera tempos melhores para ir adiante.

Uma saída para enfrentar a crise no mundo rico pode ser a ampliação dos serviços prestados. O arquiteto paulistano Maurício Queiróz, por exemplo, dirige um escritório especializado em projetos comerciais,



#### **BUILT BY BRAZIL**

A PRIMEIRA fase do projeto de internacionalização da Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura (Asbea), entre 2009 e 2010, buscou implantar nos mercados externos uma marca representativa, a Built by Brazil (Construído pelo Brasil). "Ela posiciona a arquitetura brasileira como uma arquitetura amparada em forte experiência construtiva, que traz a criatividade e versatilidade do povo brasileiro e está baseada em conceitos que valorizam o ser humano e o meio ambiente", explica Carina Carvalho, a gerente do projeto. Na segunda fase, entre 2011 e 2012, Carina destaca o projeto do Censo Setorial, um sistema de informações sobre o mercado e o setor. "Queremos criar uma central de informações e

mapear as oportunidades de exportação para as empresas brasileiras de arquitetura", diz ela.

Uma pesquisa identificou essas oportunidades nos mercados globais. Na África, em Angola, por exemplo, há demanda pela construção de habitações de interesse social, área em o Brasil tem o que oferecer. Outra necessidade são novos espaços públicos e urbanos de lazer com foco na inclusão (teatros, áreas de exposição, museu e parques). "São áreas em que temos um diferencial para oferecer", aposta Carina. No continente africano, no entanto, as maiores oportunidades estão hoje em Moçambique. O outro grande país africano de língua portuguesa está aumentando sua demanda por obras. "Moçambique

cresce a uma média de 12% ao ano e tem vários projetos de infraestrutura com financiamentos internacionais", afirma Ronaldo Rezende, presidente da associação. Há, ainda, um grande potencial turístico, que demanda mais que a construção de hotéis - toda a rede de atendimento ao visitante, como restaurantes, lojas e complexos de lazer, está por fazer. Fora da África, a Asbea identifica potencial no Panamá, em razão da ampliação do canal que liga o Atlântico ao Pacífico. "No entorno da obra são geradas muitas outras de menor porte, que podem ser uma boa oportunidade para nós", afirma Rezende. Mas lá os brasileiros terão de enfrentar uma forte concorrência com os americanos, que já estão consolidados no país. A Colômbia,



1 Mauricio Queiróz: atendimento faz a diferença no comércio 2 Gabriela e Tatiana: festa de Miami não vai durar para sempre

voltado para design de produto. No momento, trabalha com a rede portuguesa de relojoarias Boutique dos Relógios. "Os executivos da rede vieram aqui fazer pesquisa e, além de contratar o meu escritório para redesenhar as lojas, levaram muitas ideias novas de como tocar seu ne-

gócio", conta ele. Uma delas é a venda a prazo. "Eles adotaram o parcelamento e tiveram uma explosão de vendas", afirma. Maurício afirma que os executivos portugueses se impressionaram também com a forma pela qual os vendedores aten-

dem os clientes aqui. Por exemplo, oferecem uma mesa com cadeiras para que o cliente possa se sentar durante o atendimento e o acompanham até a porta, muito tempo depois de a compra ter sido fechada. Segundo o arquiteto, na Europa o atendimento tem regras rígidas, e

nos EUA o varejo trabalha com sistemas e processos bem definidos. "O brasileiro tem mais jogo de cintura", explica Maurício, lembrando que os executivos portugueses lhe revela-

ram ir a dois luga-

res para buscar novas ideias: Nova York, para os conceitos, e São Paulo para o atendimento.

A Odebrecht
lançou seis
lançou seis
lançou seis
projetos com
residências
e escritórios
em Luanda

outro mercado em crescimento, já recebeu uma missão prospectiva. "Pretendemos ampliar o investimento neste país em 2012", diz Carina.

A festa de Miami ainda promete durar, mas não para sempre. "Em 1992, quando comecei, os preços em Miami estavam baixos – 2 mil dólares o metro quadrado para alto luxo - e aqui no Brasil, altos", conta Gabriela Haddad, uma das sócias da Halmoral, imobiliária brasileira que atua entre a Flórida e São Paulo há dez anos. "Como agora, todo mundo investiu lá". Com a valorização dos imóveis, 95% destes compradores se desfizeram dos imóveis, com lucro. "O mercado brasileiro é inversamente proporcional ao americano", diz Gabriela, que toca a empresa ao lado da sócia Tatiana Mosaner. "Quando cai lá, sobe aqui, e isso vai acontecer novamente."



## Realidade Aumentada

Executiva de agência de desenvolvimento de cantão suíço vem ao Brasil conhecer empresas de tecnologia

**JOCELYNE PEPIN\*** 



evido ao grande número de empresas brasileiras que buscam uma oportunidade para se instalar na Europa, a unidade de Novas Empresas do cantão de Valais, na Suíça, designou o Brasil como um dos países a integrar sua rede de crescimento econômico. Foi assim que acabei me encontrando em São Paulo. A minha visita, que exigiu muitos meses de preparativos, acabou sendo extremamente construtiva.

Os cinco dias que ali passei foram incríveis. Antes de ir ao Brasil,

eu não tinha ideia da imensidão do país. A escala de grandeza é totalmente diferente. Apenas para ir de uma ponta a outra da cidade são necessárias duas horas. A média da população das cidades no estado de São Paulo é 350 mil habitantes, o que corresponde à população inteira do cantão de Valais. Até os parques tecnológicos assumem uma dimensão inimaginável. Num dos dias, visitei o departamento de uma universidade que abriga uma incubadora. Enquanto andava pelo complexo, tive a impressão de estar atravessando o equivalente a duas

grandes cidades suícas.

Conheci pequenas e médias empresas criativas que surgiram nos últimos anos no rico interior do estado de São Paulo. Empresas com atuação em setores muito interessantes para o nosso estado, como tecnologia da medicina, fitobiotecnologia, bem como informação e telecomunicações. Dentre as empresas que a tive oportunidade de visitar, fiquei muito impressionada com a iMax Games, que desenvolve jogos e tecnologia relacionada a realidade aumentada. Seus escritórios ficam numa casa na zona residencial de São Carlos.

1. Dia de trabalho na iMax; parede interativa...

2. ...e discussões sobre novos games

uma cidade no norte do estado de São Paulo. O ambiente que encontrei nesse lugar é muito especial, a começar pela aparência dos jovens que ali trabalham. Diria que todos tinham entre 20 e 40 anos de idade. A atmosfera, também, era especial: metidos em calças jeans e camisetas, os jovens passam 20 horas por dia em frente a tela de computador, sempre pensando em novas ideias.

pela qual os centros tecnológicos funcionam e suas ligações com as universidades estão entre os exemplos mais vívidos dessas semelhancas. Neste domínio, Suíca e Brasil dividem as mesmas expectativas. Acredito que nossas experiências realmente se complementam. As conexões estabelecidas com diversas empresas durante minha estada no Brasil foram extremamente enri-

dades de alto gabarito. Nada disso teria sido possível por telefone. O trabalho de Hamilton Belizário, diretor da área da agência da Grande Genebra e Berna para o Brasil, também me ajudou muito. Ele trabalha como nosso representante perante as empresas brasileiras e foi quem coordenou minha viagem.

A comunicação foi muito facilitada pela abertura e curiosidade dos



Também visitei empresas como a Cablevision, especializada em telecomunicações, a Dabi Atlante, que produz instrumentos para cirurgia dentária, a Deltronix, fornecedora de equipamentos hospitalares, e a Ouro Fino, fabricante de produtos agroalimentares e veterinários. O ambiente era bem diferente do que eu havia encontrado na Imax Games, mas mesmo assim fiquei impressionada com a cordialidade e a delicadeza dos empreendedores.

Essa visita me fez perceber um grande número de semelhanças entre o Brasil e a Suíça. A maneira quecedoras. O fato de poder conhecer pessoalmente os atores locais me permitiu entender melhor as necessidades dessas corporações. Para alguns, a carência é logística – como maximizar seus contatos com clientes europeus —, enquanto para outros talvez seja a necessidade de encontrar novos "alvos" para seus produtos e serviços ou criar novas parcerias com institutos e universinossos entrevistados em relação ao que tínhamos para lhes oferecer. Fiquei impressionada com a gentileza das pessoas. Em algumas áreas econômicas, você não pode dar como certas essas atitudes, e esse foi um aspecto muito gratificante da minha viagem. Companhias trabalhando em tais condições são exatamente aquelas que o cantão de Valais busca atrair.

69

<sup>\*</sup>Jocelyne Pepin é dirigente da unidade de Novas Companhias no escritório de desenvolvimento econômico do cantão de Valais, na Suíca. Esse cantão é membro da área da Grande Genebra e Berna, i.e, a agência de desenvolvimento econômico da Suíça Ocidental.

Bolsa de Valores de São Paulo: investimentos de fora



## Na mira dos forasteiros

Administradores de recursos criam fundos especialmente desenhados para investidores estrangeiros com apetite por títulos e ações brasileiros

**ROSA SYMANSKI** 

á dois anos, a BB DTVM, braço do Banco do Brasil e uma das maiores administradoras de recursos do país, criou no Japão um fundo de investimentos que tem 80% de suas cotas em papéis públicos - títulos do governo brasileiro – e 20% em papéis de empresas brasileiras que rendem dividendos, como as gigantes Petrobras e Vale. A reação dos investidores japoneses foi calorosa. De lá para cá, o fundo conseguiu uma captação equivalente a 100 milhões de reais. "É um exemplo de como essa demanda pode ser surpreendente", afirma Carlos Takahashi, presidente da BB DTVM. "O Brasil tem sido muito procurado por investidores interessados em seus ativos." Para dar conta dessa tendência promissora, que tem por trás os bons fundamentos da economia brasileira,

as administradoras de fundos estão abrindo filiais em outros países ou formando parcerias com corretoras estrangeiras para reforçar as ofertas aos investidores estrangeiros, que passaram a ver o país como bom destino para seus recursos.

Outros participantes do mer-

**Investidores** 

estrangeiros

aprendem a

ver o Brasil

como bom

destino

cado, além da BB DTVM, também estão explorando a atração que o Brasil passou a exercer sobre investidores de outros países. É o caso da coreana Mirae, uma das maiores administradoras de recursos do mun-

do, que lançou, há cinco meses, um fundo lastreado em papéis de renda fixa brasileira. E também da HSBC Global Asset Management, braco do banco britânico HSBC, que oferece

fundos de investimentos lastreados em papéis brasileiros em dois continentes: Europa e Ásia. No caso da Mirae, o fundo lançado há cinco meses é composto de títulos do Tesouro, tem rentabilidade de 12% ao ano e captou 1 bilhão de dólares. "A demanda foi surpreendente", afir-

> ma Luciana Pazos, chefe de gestão de fortunas da Mirae Securities em São Paulo.

> duto incentivou a Mirae a criar novos produtos com lastro no Brasil para oferecer a investidores estrangeiros. "Estamos pla-

nejando lançar, em 2012, produtos de recebíveis imobiliários, ou seja, papéis lastreados em créditos imobiliários, entre outros fundos atrelados a papéis do Brasil", adianta a executiva.

O sucesso do pro-



A experiência desses administradores demonstra que nem todos os investidores se comportam da mesma maneira. Alcindo Costa, diretor de distribuição da HSBC Global Asset Management, observa que, na hora de escolher suas apostas, o investidor da América do Norte mostra preferências bem específicas. "Ele prefere comprar estratégias globais, como fundos regionais que investem em América Latina", afirma. No período entre 2009 e 2010, no entanto, um dos fundos de sua administradora, que oferece posições em ações de empresas brasileiras e é negociado no exterior, chegou a captar o montante de 10 bilhões de dólares. "Este é um fundo em que a gestão é feita do Brasil e que teve uma boa acolhida pelo mercado", observa o executivo. Costa constata que a crise global, aliada à derrocada das bolsas do mundo nos

últimos anos devido à crise do subprime nos EUA e às incertezas da economia europeia, atraíram uma leva de investidores para outro tipo de fundos – aqueles de renda fixa. "Descobriram que, por causa dos juros praticados no Brasil, os fundos de renda fixa aqui rendiam muito

mais", explica ele. "Então, assistimos a uma imensa procura por esse tipo de produto; mas com o surgimento de medidas como o aumento do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF), vimos essa demanda encolher", observa Costa.

A estratégia do HSBC para oferecer a estrangeiros novas oportunidades de investimentos em solo brasileiro não termina por aí. O banco está se preparando para lançar outro fundo na área de infraestrutura, um dos setores tidos entre os mais promissores em consequência do crescimento do país. "Será um fundo composto de small caps, ou seja, ações de pequenas empresas que apresentam grande potencial de expansão em projetos de longo prazo",

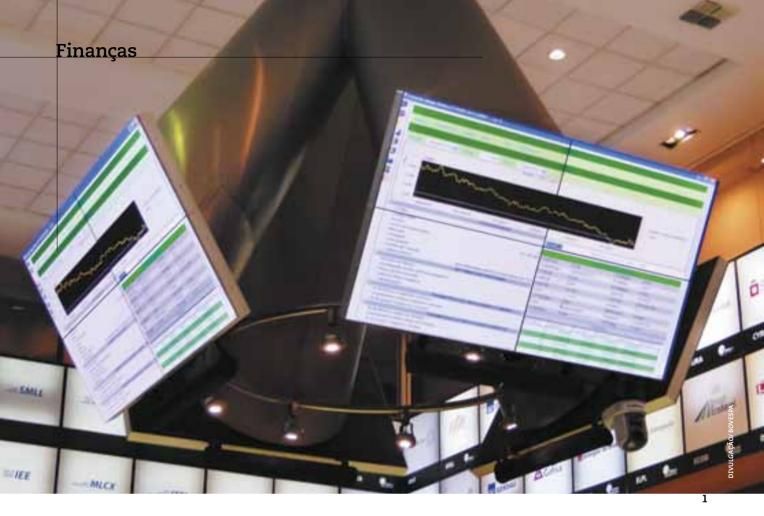
adianta Costa. "A ideia é oferecer este fundo primeiro no mercado europeu e depois no Japão."

Entre os bancos brasileiros, o Itaú Unibanco planeja constituir dois novos fundos de investimentos volta-

dos para investidores estrangeiros em 2012, segundo afirmou à agência Dow Jones, no fim de 2011, o diretor de Gestão de Recursos da Itaú Asset Management, Paulo Corchaki. Hoje,

O HSBC

PIB



cerca de 10% da carteira de ativos de 200 bilhões de dólares do banco estão em mãos de investidores estrangeiros - em grande parte japoneses. A meta do Itaú Unibanco é dobrar essa participação para 20%, segundo a mesma entrevista a Dow Jones.

Estudiosos dos movimentos financeiros observam que essa

A BB DTVM

está abrindo

mercados

para papéis brasileiros na

América do Sul

tendência de internacionalização na área de fundos é um processo que deve se consolidar. "É um caminho sem volta", observa Moacir de Oliveira Júnior, professor de negócios internacionais da FEA/USP e da FIA e

guem uma tendência global. "É um

mercado em que há muita competição e onde inovar é primordial", diz ele. "E a internacionalização é uma forma de inovação."

Para a BB DTVM, que já estava presente na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia, isso quis dizer passar a explorar também o mercado latino-americano para a

colocação de papéis brasileiros por meio de fundos de investimento - com resultados melhores que os previstos, segundo Carlos Takahashi. No Chile, por exemplo, o BB DTVM fez, no segundo semestre do ano passado, uma

parceria com a Principal, empresa associada à BrasilPrevi, e já captou 50 milhões de dólares em um fundo dirigido a investidores de alta renda. "É um fundo de small caps", explica o executivo. "Teve

uma demanda excelente."

Na Colômbia, a administradora de recursos do Banco do Brasil fez uma parceria com a corretora Interbolsa, um dos maiores grupos de investimentos da América Latina, para ganhar penetração no mercado. A primeira iniciativa da BB DTVM em solo colombiano foi um fundo, lançado em julho deste ano, que já alcançou uma captação de 30 milhões de dólares entre investidores pessoas físicas. "É um fundo de renda variável, mas com um perfil dinâmico, ou seja, troca de posições seguidamente conforme o cenário". afirma Takahashi. "Ele tanto pode ser voltado para ações de empresas como estar mais posicionado em renda fixa, por exemplo." A criação desse fundo, na Colômbia, coincide com um momento em que o país vizinho passa por grandes transformações, recuperando uma imagem que ficou associada ao tráfico e à guerra civil durante dé-

autor do livro Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global. Para ele, assim como acontece com as empresas brasileiras, os fundos também se-



1 Telões na Bolsa de SP: HSBC: de olho interesse estrangeiro com potencial

cadas. "O mercado de capitais está praticamente nascendo, tanto que quase não se veem bancos estraidejeiros por lá", observa Takahashi, deixando implícita a oportunidade que se abre para as instituições financeiras brasileiras.

Ele revela que a BB DTVM também estuda oportunidades em ou-

tros mercados sulamericanos, entre eles o Peru e a Argentina. Neste último, o Banco do Brasil adquiriu recentemente o Banco Patagonia e hoje estuda seu posicionamento e estratégia na região. "Uma ideia é come-

çarmos a atuar no Uruguai, também, para oferecer fundos aos argentinos, já que detectamos que eles gostam de investir fora do país, por se sentirem mais seguros em economias de fora", sugere o executivo. Além da América do Sul, a distribuidora do BB também faz incursões no mercado norte-americano, onde tem como destaque um fundo voltado para clientes *private* – investidores que contam com recursos acima de 1 milhão de reais – em Miami, na Flórida. Lançado este ano, captou 43 milhões de dólares, de acordo com

Takahashi. "Nossa ideia é irmos devagar em mercados como os EUA, bastante competitivos", diz ele. "Optamos por entrar de forma gradual."

Nem mesmo a Europa, mergulhada em severa crise econômica e política, fi-

cou de fora dos planos de expansão das administradoras de recursos brasileiras. A mesma BB DTVM enxergou na Irlanda a oportunidade para a criação de fundos no segundo semestre de 2010. Hoje, já

somam 8 bilhões de dólares. A sede fica em Dublin, escolhida porque. assim como Luxemburgo, é uma praça financeira importante e um paraíso fiscal. A partir de Dublin, a BB DTVM poderá oferecer fundos offshore - localizados no exterior e sujeitos a uma legislação diferenciada - para investidores internacionais, fundos locais em países europeus e até carteiras voltadas para fundos brasileiros, que agora podem aplicar parte de seus recursos no exterior. "Administramos vários fundos de grandes corporações brasileiras com filiais no exterior", diz Takahashi. "Verificamos que havia uma demanda reprimida nessa área, que combinou com nossa necessidade de crescer no exterior."

Portugal, Cingapura e China deverão ser as próximas praças de atuação da BB DTVM. "A crise de confianca no mercado financeiro português o torna atrativo para uma administradora como a nossa, que está com um excelente rating", afirma o executivo. Já Cingapura e China fazem parte de uma estratégia de penetração na Ásia, que tem como plataforma a base instalada no Japão, onde a distribuidora já atua. Toda essa movimentação confirma a avaliação de estudiosos como o professor Oliveira Júnior, da FEA/ USP, e Fabio Gallo, professor de finanças da Fundação Getulio Vargas (FGV) e da PUC-SP: o avanço das administradoras brasileiras rumo a outros mercados deve ser considerado irreversível. "Está acontecendo no mundo todo, mas no Brasil ganha grandes proporções devido ao bom momento da economia", observa Gallo. "Existe um mercado de investidores estrangeiros ávidos por nossos papéis".

Mesmo em crise, a Europa está na rota de expansão dos fundos

brasileiros



#### **VINHOS**

## Tintim, TAP

WINES ON THE Wing, ranking anual da revista Global Traveler para avaliar os vinhos servidos nas principais companhias aéreas do mundo, escolheu a TAP – presidida pelo brasileiro Fernando Pinto – como uma das Top Five na categoria de vinhos na classe executiva. Um painel de 31 jurados reuniu--se em Nova York para provar 136 vinhos servidos na primeira classe e na executiva de 28 empresas internacionais. Os vinhos portugueses se saíram bem: o Casa de Santar Reserva 2007, um D.O.C. da região do Dão, foi apontado como o melhor tinto servido na executiva em voos internacionais. O Luis Pato 2010 ganhou terceiro lugar na categoria espumantes. O Paulo Laureano Reserva 2010, branco D.O.C. alentejano, foi considerado o quarto melhor vinho. www.flytap.com



#### **GASTRONOMIA**

# Paris de antigamente

A 30 METROS da Place de la Concorde, em Paris, onde a guilhotina funcionava a toda durante a Revolução Francesa, no número 2 da Rue Cambon, há uma brasserie que exige certo esforço para ser achada: Les Flottes, literalmente uma descoberta. Pequena, cotovelo-contra-cotovelo, informal, garçons extraordinariamente gentis. Comida tradicional com raízes na Auvergne, o que significa pato de todos os jeitos, foie gras, mas



acolhidos pessoalmente pela diretora

de Relações Públicas, Beth Jardel, viúva

do ator Jardel Filho, há décadas moran-

do em Lisboa. www.corinthia.pt

#### MÍDIA

DIVULGAÇÃO/ CORINTHIA HOTEL

## Cuide-se, CNN

#### **EXECUTIVOS QUE TRABALHAM no**

Oriente Médio e no mundo árabe em geral habituaram-se a seguir a ótima programação em inglês da rede de televisão Al Jazeera, controlada pela família real do Qatar. O agudo e independente olhar local ao acompanhar as crises que varrem países como Tunísia, Líbia, Egito, Síria e Iemen atrai quem busca alternativas à BBC e à CNN. A partir do começo de 2012, Al Jazeera terá concorrentes na região. Quem ligar a televisão (ou a internet) em hotéis do mundo árabe vai encontrar novidades como a Sky Arabia, parceria entre a British Sky Broadcasting (leia-se Rupert Murdoch) e o grupo Abu Dhabi Media Investment, controlado pelo sheik Mansour bin Zayed al-Nahyan, da dinastia que manda no emirado. E o príncipe Walid bin Talal, bilionário saudita que controla o império de mídia Rotana, associou-se à Bloomberg na rede Alarab. Os grandes satãs ocidentais também ocupam espaços: a Grã-Bretanha lançou, há algum tempo, a BBC Arabic Television, e os Estados Unidos financiam a rede Al Hurra.

1 Hotel Corinthia, em Lisboa: meetings de graça

**2** O "oeuf dur mayonnaise" do Les Flottes

também um bife tartar que faz jus ao nome e, sobretudo fora do verão, frutos do mar fresquíssimos. Pontos altos: Michel, chefe da brigada de garçons, pesquisa pequenos produtores de vinho nas melhores regiões e costuma sugerir grandes garrafas com excelente relação custo-benefício. E o oeuf dur mayonnaise da casa ganhou o prêmio de Melhor de Paris em 2011. Típico dos velhos cafés e bistrôs de operários, o ovo cozido coberto de maionese sumiu das casas de repasto mais abonadas até pelo custo (e preço final) baixo demais. O prêmio anual é dado por gastrônomos tradicionalistas que criaram uma espécie de ONG para evitar a extinção do prato, a Association pour la Sauvegarde de l'Oeuf Mayo (Asom). www.brasserie-flottes.fr/restaurant



<u> Globe-Trotter • Viagem Executiva</u>

#### **ARTE**

# Leonardo na corte londrina

A EXPOSIÇÃO LEONARDO: Pintor na Corte de Milão reúne, pela primeira vez, na National Gallery de Londres, a maior parte dos poucos quadros conhecidos do artista, graças a empréstimos inéditos de museus como os do Vaticano e o Hermitage, de São Petersburgo. As duas versões da Virgem dos Rochedos – a da National Gallery e a do Louvre – podem ser vistas lado a lado pela primeira vez. Também faz parte da mostra uma reprodução em tamanho natural do imenso afresco A Última Ceia, pintado por Leonardo da Vinci na parede do refeitório dos dominicanos em Milão. A mostra, que adquiriu ares de evento pop, com frenesi em busca de ingressos, termina em 15 de fevereiro. A venda de ingressos pela internet (que garantia até horário de entrada na exposição) está esgotada, mas algumas centenas de bilhetes são postas à venda nos guichês todas as manhãs. Fila de três horas para comprar e mais três para entrar. http://www.nationalgallery.org.uk/whats-on/ exhibitions/leonardo-da-vinci-painter-at-the--court-of-milan



AVIAÇÃO



# Falência, vírgula

**COM PATRIMÔNIO NEGATIVO,** a American Airlines fez o que toda empresa séria faria: pediu concordata preventiva para reorganizar suas finanças e refinanciar sua imensa dívida (29 bilhões de dólares, para um patrimônio de 26 bilhões).

Com quase 900 aviões, a AA transportou 100 milhões de passageiros no ano passado e domina o mercado entre a América Latina e os Estados Unidos. Nenhum voo foi ou deverá ser cancelado por causa da concordata, e o programa de modernização da frota continua. Como muitas outras grandes empresas americanas antes dela, a companhia aérea que tomou o lugar da venerável Pan Am no imaginário coletivo no papel de símbolo da aviação deverá sobreviver à turbulência financeira. www.aa.com



1 Virgem dos Rochedos: Leonardo em Londres

2 Havana: festival de charutos como pretexto para visitar

3 O novo trem-bala Beijing— Xangai: crise, que crise?

#### Visite Cuba...

NA ÚLTIMA SEMANA de fevereiro, realiza-se em Cuba o 15º Festival del Habano, ou seja, a festa do charuto cubano. Dificilmente, Fidel Castro (ou Raul, o primeiro irmão) dará o ar da graça, como fazia nas primeiras edições, mas quem for à capital cubana poderá degustar charutos fresquíssimos em formatos especialmente confeccionados para o evento, além de testemunhar, se não o início da democracia de mercado, pelo menos o início do fim da economia estatal. No programa, além de visitas à zona de produção de Vuelta Abajo, jantares gastronômicos e até um concerto no Teatro Karl Marx. www.habanos.com

#### TRENS

## O Expresso de Xangai

ATÉ O FIM de 2012, metade da nova rede chinesa de trens de alta velocidade – planejada para 30 mil quilômetros no total – estará pronta. A rota entre Beijing e Xangai está operando no sistema e já é competitiva com o avião. Os 1.300 quilômetros do trajeto são percorridos em cinco horas, à velocidade de até 312 quilômetros por hora, segundo mostram os painéis eletrônicos instalados nas extremidadades de cada vagão. Tudo foi feito à chinesa: trens modernos e confortáveis (nas três classes), estações moderníssimas, serviço de bordo gentil e acolhedor.



Globe-Trotter - Turismo Expresso Barcelona, por Fabiano Fontenelle capital da Catalunha conquistou o brasileiro Fabiano Fontenelle em 1999, quando ele desembarcou lá para fazer uma pós-graduação. Desde então, o mineiro--candango (foto ao lado) tornou-se também barcelonês por escolha — sua mulher e sua filha são catalãs, e ele é hoje o diretor comercial de uma empresa que administra centros de convenções e de negócios. Com 1,6 milhão de habitantes, a segunda maior cidade da Espanha recebe mais de 6,5 milhões de turistas por

# Se tiver algumas horas...

ano. Para entender o porquê, basta pisar em Barcelona pela primeira vez, diz Fabiano, nosso guia neste passeio.

NO MAPA, BOA PARTE de Barcelona se desenha como uma malha quadriculada. Essa área é o Eixample, o plano de crescimento da cidade idealizado em 1860 pelo urbanista visionário Ildefons Cerdà. Por agui começamos. Para o visitante com pouco tempo, uma caminhada pelo Passeig de Gràcia partindo da praça Catalunya — a avenida emblemática e o centro nevrálgico da cidade — proporcionará uma visão condensada e significativa desta capital mediterrânea. A arquitetura dos edifícios art nouveau (aqui chamado de Modernismo catalão) é marcante. No cruzamento da rua Aragó confrontam--se leituras distintas do estilo por três de seus maiores arquitetos: a Casa Batlló, de Antoni Gaudí; a Casa Lleó Morera, de Lluís Domènech i Montaner; e a Casa Amatller, de Josep Puig i Cadafalch (o quarteirão — manzana, em espanhol — é

apelidado de manzana de la discordia).

Mais adiante, fica a Casa Milà (La Pedrera), de Gaudí, o mais famoso do trio. Sugiro visitar o Espaço Gaudí, no sótão, e passear no telhado, com suas peculiares chaminés. Quem se encantar com La Pedrera vai guerer conhecer outras obras--primas do arquiteto: a inacabada Igreja da Sagrada Família e o Parque Güell, ambas ao alcance de uma curta corrida de táxi. Antes de partir, sugiro uma parada num dos restaurantes desta região. Um lugar clássico é o Ciudad Condal, na Rambla de Catalunya (paralela ao Passeig de Gràcia). Agradável, sempre cheio, é famoso pelas tapas (pequenas porções para acompanhar a bebida). Não muito longe, a Fonda Gaig serve comida catalã tradicional leia-se bacalhau, vieiras, carnes e massas - em ambiente moderno.





**1** As torres da Sagrada Família: ícone de Barcelona **2** La Pedrera, outra obra de Gaudí; por dentro... **3** ...e por fora, sobre o Passeig de Gràcia



## Se tiver um dia inteiro...

SIGA PARA O PARQUE de Montjuic, ao sul da cidade. Barcelona foi berço e residência de grandes artistas, e no parque vamos encontrar o museu/fundação dedicado a um dos maiores: Joan Miró. A Fundació Miró é o museu de que mais gosto aqui. O castelo no topo da montanha, acessível por um teleférico, é o lugar ideal para se ter uma visão panorâmica da cidade. De volta ao centro antigo, é hora de conhecer o Museu Picasso. O artista viveu os anos de juventude em Barcelona, e seu museu ocupa dois palácios da rua Montcada, no bairro do Born. O acervo recolhe obras desse período de formação.

O Born tornou-se um lugar de referência, com grande variedade de lojas e restaurantes. Nele está a igreja gótica de Santa María del Mar, para muita gente a mais bonita de Barcelona. Costumo levar convidados a um ótimo restaurante basco, o Sagardi, a alguns passos dessa igreja. Não deixe de experimentar o cogote de bacalhau ou o txuletón (costela de boi). A dez minutos de caminhada, o Mercado de Santa Caterina, na Cidade Velha, combina a arquitetura do século 19 com uma ousada restauração moderna. E abriga o Cuines Santa Caterina, restaurante que oferece desde sushis até a comida de mercado catalã (que recomendo). Deixando o Born, ao cruzar a Vía Laietana, entramos no Bairro Gótico, o coração medieval de Barcelona. O labirinto de ruas estreitas e pequenos largos nos leva à velha Barcino (o nome romano da cidade). A Catedral, o Museu d'Història de la Ciutat e a Plaça Reial são dignos de visita.



1

1 Museu Miró, em Montjuic: imperdível

2 Pintxos do Sagardi, no Born: petiscos bascos **3** Tickets: tapas assinadas por Adriá 4 Ovo com salada líquida do Lasarte: estrelas Michelin **5** Sonar: o maior festival de música eletrônica do mundo

### Se tiver o fim de semana inteiro...

BARCELONA É UMA CIDADE gastronômica e, se eu tivesse de recomendar apenas um restaurante, seria, sem dúvida, o original Tickets: onde mais encontrar a alta cozinha de Ferran Adriá, o chef-estrela da Catalunha, aplicada às pequenas porções de um bar de tapas? Mas reserve bem antes. O elegante Lasarte, de Martín Berasategui, é outra casa excepcional, com duas estrelas no guia Michelin: pratos criativos, qualidade e preços altos. Não deixe de provar a terrina de foie e angulas defumadas! Bem diferente, o Envalira é outro favorito. Fora da rota turística, um pouco apertado, a comida é ótima e o ambiente caseiro. Recomendo as alcachofras fritas e os pratos de arroz.

DIVILGAÇÃO/TICKETS



Vamos falar, afinal, da Rambla, a rua mais conhecida de Barcelona. Vale enfentar a maré de turistas (e batedores de carteira) para chegar às delícias do mercado da Boquería, que fica lá. Há registros de um mercado de comidas no lugar desde o século 13! Mas atenção: os melhores preços e produtos costumam ficar mais para dentro, além da primeira linha de lojas. A poucos metros, o Gran Teatre del Liceu é uma das grandes casas de ópera da Europa. Esta é, também, uma cidade musical; é comum encontrar o cartaz de "lotado" nas bilheterias das salas de concerto e espetáculos de todos os gêneros, como o Sonar (www.sonar.es), o festival de música eletrônica mais importante do mundo.

Tente programar-se com antecedência.

Barcelona tem quilômetros de praia, mas nem sempre as curtiu: a orla marítima era ocupada por galpões industriais e pesqueiros. O plano urbanístico dos Jogos Olímpicos de 1992 virou a cidade de novo para o mar. Um grande passeio marítimo e praias que se estendem para o norte abriram um novo espaço público (e turístico). Na área da Vila Olímpica se concentram restaurantes e boates frequentadas por barceloneses e visitantes, tais como Shôko e CDLC. Depois do jantar (que na Espanha é muito tarde), esses lugares costumam recolher as mesas e se transformar em casas noturnas. O ambiente é jovem, com muita gente bonita.



RAFAEL DO PRADO RIBEIRO\*

Rafael na Indy: logo Sweet Brazil no carro de Kanaan

# Balas, chocolates e corridas

Executivo brasileiro conta como a F-Indy adoçou o gosto de compradores americanos



Á UM ANO E MEIO, ARRUMEI minhas malas e saí da Bahia rumo a São Paulo, para assumir a gestão do setor de exportação da Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (Abicab). As vendas externas de nossos produtos vêm crescendo 12,5% ao ano. Em 2010, as exportações brasileiras somaram 303 milhões de dólares, e até outubro de 2011 já alcançavam 282 milhões de dólares.

Como para qualquer outro executivo da área, viagens internacionais fazem parte do meu dia a dia. E, a cada viagem, a bagagem de volta é sempre maior que a de ida, não apenas pelo material trazido de fora, e sim, ainda mais, pelo aprendizado. Tive uma experiência marcante em abril de 2011, numa viagem aos Estados Unidos.

Em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), empresas associadas à Abicab foram a Chicago, no Meio-Oeste americano. Tratava-se de uma viagem de negócios, na qual, além de participar de feiras e visitas técnicas, as empresas fariam contatos com potenciais compradores dos produtos brasileiros. Durante a rodada de negócios, cada empresa tinha 30 minutos para conversar com seus possíveis clientes. Mas como acelerar essas negociações?

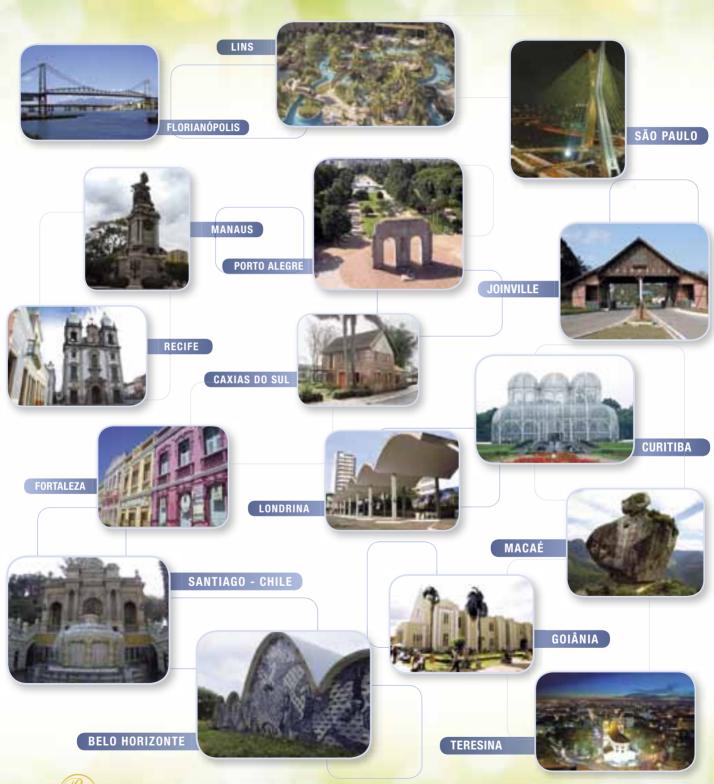
A resposta foi transformar o que seria apenas um dia de negociações em três dias de convivência e interação entre os participantes do encontro. De Chicago, convidamos nossos clientes potenciais para assistir à centenária corrida das 500 milhas de Indianápolis, a mais tradicional da Fórmula Indy, que aconteceria no fim de semana. A Apex-Brasil é um dos patrocinadores da Fórmula Indy, o que garantiu à Abicab um acesso especial às provas. No trajeto para o autódromo, nosso ônibus seguia com escolta da polícia, livre dos engarrafamentos de trânsito comuns nos dias de corrida. Uma área vip estava à disposição dos convidados, com acesso livre aos *paddocks* e aos boxes e direito à degustação de produtos das empresas brasileiras participantes do evento. Nesse clima, os compradores americanos se mostraram agradavelmente surpresos e descontraídos. Naquela corrida, o carro do piloto brasileiro Tony Kanaan carregou o logo da Sweet Brazil, a marca de exportação da Abicab. Ele largou em 20° e chegou em quarto, e nós brincamos dizendo que foi a força do sweet que o impulsionou na pista.

Meses depois, em outubro, encontrei um dos convidados daquela ação num evento em Tampa, na Flórida. Ele, claramente, ainda estava no clima da corrida, dizendo que frequenta o circuito há dez anos e que aquela foi sua melhor experiência em Indianápolis. Isso confirma que o Projeto Fórmula Indy potencializou os resultados da rodada de negócios e das feiras em Chicago (onde as empresas efetuaram 223 contatos e realizaram negócios na ordem de 1 milhão de dólares). Para os 12 meses seguintes, as expectativas de negócios chegaram a 6,8 milhões de dólares.

Para nós ficou a prova de que a junção Sport & Business, tão presente na cultura americana, funciona muito bem por aliar a seriedade do negócio a um momento de "quebra-gelo". Se bem explorada, pode trazer ótimos resultados e acelerar os negócios para as empresas participantes. Pretendemos ampliar nossa participação no Projeto em 2012. ■

<sup>\*</sup> Rafael do Prado Ribeiro é gestor de exportação da Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (Abicab).

# Blue Tree Hotels & Resorts Aqui você é especial em todos os sentidos





> Baixe o aplicativo do Sebrae na App Store.

**Adriano Araújo**, sócio da Aerocargas

# Inspiração, eu encontrei na vida. Realização, no Sebrae.

Em 2007, decidimos abrir nossa própria empresa de agenciamento de transporte aéreo de cargas. A inspiração para sonhar alto veio da história de grandes empreendedores e da confiança no nosso potencial. Mas foi no Sebrae que fincamos os pés no chão e nosso negócio decolou. Foi assim que, em apenas 3 anos, vimos nossa empresa crescer 150%. Que 2012 traga bons ventos para você também se inspirar e realizar.



Há 40 anos, o Sebrae escreve histórias de sucesso. É hora de escrever a sua.

