PIB

PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

:: A NOVA TAP
David Neeleman, o fundador da Azul, cria uma rede entre Europa, Brasil e EUA

:: ENTREVISTA
David Barioni quer sofisticar as exportações e tornar a ApexBrasil mais conhecida

:: MÁQUINAS SOB MEDIDA
O programa BMS, da Abimaq, aposta em soluções customizadas para ganhar clientes lá fora

FABRICANTES DE MÓVEIS RECORREM AO DESIGN E À TECNOLOGIA PARA GANHAR COMPRADORES EXIGENTES NO MUNDO

VIVA A DIFERENÇA!

TOTUM

ANO VIII
NÚMERO 31
JUL/AGO/SET
2015

ISSN 1981-8300

R$ 14,00
€ 5,00

Novidade Blue Tree Hotels: o charme do campo para seu evento ou lazer, a 30 minutos de São Paulo

O Terras Altas está apto a receber grandes eventos corporativos e também acolher hóspedes para dias de lazer, descanso e diversão. Próximo a Embu das Artes, em uma exuberante área verde, o hotel conquista com seu charme rústico, serviços aconchegantes e gastronomia de sabores inesquecíveis.

A apenas 37 km de São Paulo e a 10 minutos do Rodoanel Mário Covas.

Eventos

São 20 salas que podem receber até 2.500 pessoas em 4 complexos junto a natureza, com total flexibilidade para realização de diversos eventos.

Lazer

Piscina com cascata, piscina aquecida, quadras esportivas (vôlei de areia, futebol e tênis), trilhas ecológicas, salão de jogos, sauna úmida, Fitness Center, playground e arvorismo.

Terras Altas by Blue Tree Hotels

Rodovia Régis Bittencourt, Km 292,5 Itapecerica da Serra, Embu das Artes - SP

São Paulo: (11) 3018 1848
Demais localidades: 0300 150 5000
reservas@bluetree.com.br
www.bluetree.com.br

Blue Tree Hotels
Chieko Aoki Management Company

Terras altaS
hotel & convention center
by Blue Tree Hotels

Sumário

+ O Brasil sai vencedor da WorldSkills

+ Mais carros para o Uruguai

+ A Totvs chega ao Caribe

+ Fanem vende para a África

+ Fapesp busca cientistas em Londres

+ Carmen Steffens estreia em Nova York

+ A Biolab desembarca em Ontário

22 **MÚLTIS** • Por que a crise não afeta os planos de internacionalização da WEG, Embraer, JBS e Stefanini

26 **AVIAÇÃO** • O brasileiro-americano David Neeleman cria uma rede aérea transatlântica entre Europa, Brasil e EUA
MARCO ANTÔNIO DE REZENDE

30 **ENTREVISTA** • David Barioni quer tornar a ApexBrasil o primeiro nome que vem à mente quando se pensa em vender no exterior
NELY CAIXETA E ARMANDO MENDES

58 **VIAGEM EXECUTIVA** • Um Calatrava no Rio, o cultuado Hotel Nacional de Havana e comida palaciana no Mini Palais, em Paris
MARCO ANTÔNIO DE REZENDE

66 **EM TRÂNSITO** • O gaúcho Bruno Battisti Fedumenti descreve as lições de paciência e humildade que aprendeu na China

34 **CAPA**
Design brasileiro em Milão: ferramenta para exportar móveis
ARMANDO MENDES

ROGER LO GUARRO

DIVULGAÇÃO/DANIEL AZOULAY

62 **TURISMO EXPRESSO**
O executivo Walter Hörmann traça o roteiro de museus restaurantes, galerias, praias e parques de Miami e arredores

DIVULGAÇÃO

44 **INTERNACIONALIZAÇÃO**
O projeto Brazilian Machine Solutions (BMS) abre portas para a indústria de máquinas e equipamentos
DARIO PALHARES

DIVULGAÇÃO

52 **PEQUENAS NOTÁVEIS**
A catarinense Sol Paragliders vende parapentes para apreciadores de voo livre do mundo inteiro
ANTONIO CARLOS SANTOMAURO

Construindo diferenciais

Em tempos de crise, a **PIB** foi perguntar a algumas multinacionais brasileiras sobre eventuais dificuldades e mudança de planos. As respostas ilustram bem a diferença entre o capital especulativo, que vai e volta ao sabor das oscilações de momento — os vizinhos hispânicos o chamam de golondrina, andorinha — e o investimento produtivo direto, necessariamente ancorado em prazos mais longos. Todas as empresas consultadas responderam que a crise no Brasil e as dificuldades em outras partes do mundo não impactam seus planos estratégicos e que continuam determinadas a investir na ampliação de suas capacidades fora do país.

Nossa matéria de capa, assinada pelo editor Armando Mendes, examina o que alguns exportadores de móveis brasileiros estão fazendo para recuperar o mercado externo perdido na época do real forte. A receita é subir degraus na cadeia produtiva, investindo em *design*, tecnologia, inovação e qualidade para fugir da dependência de um câmbio favorável. Uma lição de que, para ganhar os mercados globais, não basta explorar as vantagens que a natureza dá — como a fantástica variedade de madeiras nacionais. Empresas como a Butzke, a Saccaro e a A Lot of Brasil estão construindo outros diferenciais, baseados no conhecimento e na inventividade.

O setor de máquinas e equipamentos também busca seus caminhos no mercado externo. É o que mostra o especial assinado pelo colaborador Dario Palhares. Fabricantes reunidos no Brazilian Machinery Solutions, programa da Abimaq em parceria com a ApexBrasil, descobriram que oferecer maquinários feitos sob medida para atender às necessidades de clientes potenciais lhes permite ganhar vendas diante dos concorrentes chineses e indianos — voltados para a produção em massa e padronizada — e das sofisticadas (e caras) marcas europeias.

Nosso editor Marco Antônio de Rezende foi conhecer os planos de David Neeleman, o empresário brasileiro-americano que criou a companhia aérea Azul e acabou de adquirir, com um sócio português, o controle da TAP Portugal. No futuro, segundo Neeleman, Lisboa será uma das pontas de um triângulo de rotas atlânticas que abarcará também a Azul, no Brasil, e uma parceira de peso na América do Norte — a tradicional United Airlines.

Para seguir no tema viagens, Miami é o destaque da seção Turismo Expresso, num roteiro sugerido por um morador de muitos anos, o executivo Walter Hörmann. E o Rio de Janeiro comparece na Viagem Executiva com mais uma etapa de sua reforma olímpica — desta vez a mítica Praça Mauá, renovada para receber o Museu do Amanhã, a primeira obra do arquiteto espanhol Santiago Calatrava no Brasil.

Boa leitura!
Nely Caixeta

totum

TOTUM
EXCELÊNCIA EDITORIAL

PIB

PIB
PRESENÇA INTERNACIONAL
DO BRASIL

REVISTA TRIMESTRAL DE ECONOMIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

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

EDITORES CONTRIBUINTES:
Armando Mendes e Marco Antônio de Rezende

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO
Antonio Carlos Santomauro, Armando Mendes, Bruno Battisti Fedumenti, Dario Palhares, Lízia Bydlowski, Marco Antônio de Rezende, Nely Caixeta, Walter Hörmann, Miami

DESENHO GRÁFICO E EDITORAÇÃO:
Renato Dantas

CAPA
Protexto
Foto: Divulgação/Butzke

PREPARAÇÃO DE TEXTOS E REVISÃO
Mary Ferrarini

TRADUÇÃO E EDIÇÃO EM INGLÊS
John Fitzpatrick

APOIO EDITORIAL:
Krajva Guimarães

PUBLICIDADE
São Paulo e outras localidades
(55-11) 3097.0849
publicidade@revistapib.com.br
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 33
Jardim Paulistano - 01452-911 - São Paulo - SP
Venda de exemplares de edições passadas: diretamente com a Editora

IMPRESSÃO
Prol GráficaEditora Ltda.
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 - SP
(55-11) 3097.0849 - *contato@totumex.com.br*

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO
Em português - 20.000 exemplares
Em inglês - 5.000 exemplares

Antena

MIGUEL ÂNGELO

MIGUEL ÂNGELO

1 2

No topo da olímpiada das profissões

O Brasil saiu vencedor de um torneio mundial diferente, disputado em agosto, em São Paulo: a WorldSkills, a maior competição internacional de educação profissional. Trata-se de uma espécie de olimpíada das profissões técnicas. Em lugar de provas esportivas, os competidores, jovens de 16 a 22 anos, disputaram quem era o melhor em 50 ocupações da indústria e dos serviços: entre as diversas categorias da competição havia, por exemplo, Desenho Mecânico em CAD; Tornearia, Fresagem CNC, Mecatrônica e Robótica Móvel; Marcenaria de Estruturas; Web Design; Joalheria e Panificação.

O time brasileiro, com 56 integrantes, ficou em primeiro lugar no quadro de resultados, tendo ganho 27 medalhas ao todo — 11 de ouro, dez de prata e seis de bronze —, além de 16 certificados de excelência concedidos aos competidores que alcançavam uma pontuação mínima. Nos postos seguintes ficaram a Coreia do Sul — vencedora das sete últimas edições —, a França e o Japão. Foi o melhor desempenho brasileiro desde a primeira participação do país na WorldSkills, em 1983 (a competição bianual é realizada há 65 anos e, pela primeira vez, acontecia num país da América Latina).

Cerca de 1,1 mil alunos ou recém-graduados de escolas profissionais de 67 países tomaram parte na WorldSkills de São Paulo. O time brasileiro foi treinado para a competição pelo Serviço Nacional da Indústria (Senai) e pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), que comemoraram a vitória. Para Felipe Morgado, gerente executivo de educação profissional do Senai, o resultado mostra que o país tem educação profissional de qualidade. Falta agora ampliar a oferta, o alcance e o prestígio desse sistema educacional. Entre nós, diz Morgado, prevalece a visão do ensino médio como simples escala para a educação superior, e apenas 8,4% dos jovens matriculados nele escolhem um curso técnico. Já nos países desenvolvidos da União Europeia e da OCDE, o percentual de alunos do ensino médio na educação profissional chega a quase 50%, e em alguns países fica acima disso — alcança 67% na Coreia do Sul e mais de 69% na Finlândia.

1 Competidor brasileiro em ação...

2 ...e vista do Anhembi: torneio de profissões

3 Merkel em Brasília: pesquisas em conjunto

Muda Brasil

O Brasil não é um país preparado para enfrentar mudanças aceleradas, e vem piorando nesse quesito. A constatação é da consultoria internacional KPMG, que compila, em parceria com a Oxford Analytics, um Índice de Prontidão para Mudanças (Change Readiness Index-CRI). Na versão 2015 do *ranking*, o Brasil perdeu 17 posições em relação ao estudo anterior — caiu do 42º para o 59º lugar. Cingapura, Suíça, Hong Kong, Noruega e os Emirados Árabes Unidos lideram o índice de 2015 como os países mais bem preparados para enfrentar mudanças aceleradas e tirar partido das oportunidades que oferecem. As mudanças consideradas são amplas: incluem desastres naturais, crises econômicas e políticas, transformações demográficas e o surgimento de novas tecnologias. A piora do Brasil foi causada, em parte, pela deterioração da situação econômica, diz a KPMG.

ANTONIO CRUZ/AGÊNCIA BRASIL

3

Trabalhando com o *Mittelstand*

A visita ao Brasil da chanceler da Alemanha, Angela Merkel, abriu uma janela de oportunidade para companhias brasileiras interessadas em se associar à azeitada máquina germânica de criação tecnológica na média e pequena empresa (o Mittelstand). Autoridades dos dois países lançaram uma chamada pública para que empreendedores brasileiros e alemães apresentem projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento com o objetivo de criar novas tecnologias. Para qualificar-se é preciso que pelo menos uma empresa de cada país esteja envolvida na proposta de criação de um novo produto, processo ou serviço de aplicação industrial para os mercados domésticos ou para o mercado global. Os projetos aprovados receberão apoio do BNDES e, na Alemanha, do Programa Central de Inovação para Pequenas e Médias Empresas.

Carmen Steffens na Grande Maçã

As modelos Adriana Lima e Toni Garrn lideraram o desfile de lançamento da coleção SS 2016 (primavera-verão) da grife Carmen Steffens, em setembro, com parte da programação da New York Fashion Week. O desfile, no Vanderbilt Hall Manhattan do Grand Central Terminal, marcou a primeira vez que a marca brasileira se apresentou em Nova York. A nova coleção remete aos anos 1970 e ao movimento Paz e Amor, com estampas florais, franjas e recortes. A Carmen Steffens é um dos nomes da moda brasileira de forte presença internacional, com mais de 500 endereços em 18 países. A empresa fabrica 17,5 mil peças por dia, entre sapatos, bolsas, roupas e acessórios, e tem crescido cerca de 35% ao ano nos últimos cinco anos.

FERNANDA CALFAT 27

1 e **2** Adriana e Toni: estreia de grife em NY

3 Receita de arroz: livro para ganhar mercados

O caminho das pedras nos EUA

Brasileiros interessados em investir e viver nos Estados Unidos são os clientes-alvo da Boston Innovation Gateway (BIG), uma consultoria que busca identificar oportunidades de negócios e guiar o potencial investidor nos trâmites burocráticos e legais necessários para sua implementação. Manuel Mendes, fundador e diretor da BIG, trabalhava em consultoria em Boston, no estado de Massachusetts, e conta que identificou um aumento na demanda por esse tipo de serviço. "O foco prioritário da BIG é a pessoa física", diz ele, "o brasileiro que pretende viver nos EUA e busca um jeito de obter lá uma renda que lhe permita manter seu padrão de vida" (ele sugere que trabalhar com franquias pode ser um caminho). A BIG também faz consultoria para empresas brasileiras interessadas em entrar para o mercado norte-americano; segundo Mendes, mais de 20 marcas já usaram seus serviços. "Em algumas áreas, o Brasil tem uma vocação já reconhecida para a expansão internacional", ele observa. "Beleza, saúde e alimentação saudável, com produtos como tapioca e granolas, são exemplos."

DIVULGAÇÃO

Muito sol, (relativamente) pouca energia

País tropical, não é de estranhar que o Brasil ocupe uma boa posição no *ranking* global do aquecimento por energia solar; é o quinto país do mundo em coletores solares para aquecimento de água, com 6,726 GWth de capacidade de geração e 9,6 milhões de metros quadrados de coletores instalados (os números se referem a 2013 e foram compilados pela Agência Internacional de Energia). China, Estados Unidos, Alemanha e Turquia ficam à frente. O Brasil também está entre os três países que mais cresceram em aquecimento solar em 2013, atrás de China e Turquia. Mas caímos para a 33ª posição quando se compara a capacidade de produção de energia solar térmica com o número de habitantes. Quem brilha é Israel, capaz de produzir 38,2 kWth/mil habitantes; nossa capacidade relativa não passa de 2,6 kWth/mil habitantes.

O arroz é nosso

A Associação Brasileira da Indústria do Arroz (Abiarroz) e a ApexBrasil anunciaram, em setembro, a renovação, até 2017, do projeto Brazilian Rice, uma parceria para promover o arroz brasileiro e seus derivados no mercado internacional. O convênio renovado terá recursos de 1,99 milhão de reais aportados pela agência (68,5%) e pela Abiarroz (31,5%). Trinta empresas integram atualmente o projeto, que começou com 22 participantes. Na primeira etapa, as empresas participantes passaram a exportar para 42 países, dobrando o número de destinos alcançados; no fim de 2014, suas vendas externas tinham crescido 55% em relação ao ano anterior. Na nova etapa, será lançada, ainda neste ano, mais uma ferramenta de divulgação do produto brasileiro: um livro de receitas de arroz em português, inglês e espanhol.

GUILHERME JORDANI

Vitrine para os serviços

Empresas de serviços ganharam, a partir de agosto, acesso à Vitrine do Exportador, ferramenta na internet que divulga as companhias brasileiras para o mercado internacional. Até então, apenas os exportadores de bens tinham sido incluídos na iniciativa. Agora, uma aba dirigida aos exportadores de serviços, na página de entrada da Vitrine, permite o acesso dos interessados à base de dados do Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços e Intangíveis — Siscoserv (o link é http://www.vitrinedoexportador.gov.br/servicos/). As empresas cadastradas no portal podem construir uma vitrine virtual, incluindo texto de apresentação, informações comerciais, contatos, vídeos e imagens. As informações podem ser apresentadas em inglês e espanhol, além do português, e empresas que ainda não exportam também têm o direito de participar da Vitrine na condição de exportadoras em potencial.
link homepage: http://www.vitrinedoexportador.gov.br/servicos/ve/br.

3 Lições (de João de Lima)

DIVULGAÇÃO

Como superar resistências além-fronteiras? O maior desafio nas fusões e aquisições é a implantação da cultura do novo controlador. Esse desafio se torna ainda maior quando se trata de uma organização sul-americana adquirindo uma empresa do chamado Primeiro Mundo. Se não for enfrentada rápida e decisivamente, a resistência inicial cresce com o passar do tempo, sempre justificada pela diferença de costumes, pelo choque de padrões de comportamento próprios de cada país e pelas condições peculiares às situações específicas. As experiências acumuladas no histórico da internacionalização de empresas brasileiras — nem sempre bem-sucedidas — ensinaram três lições essenciais ao consultor gaúcho João de Lima, autor de Gestão e Cultura de Resultados, livro recém-lançado pela Editora Gente. Lima, ex-diretor das áreas de Recursos Humanos e de Desenvolvimento Organizacional da Gerdau e da Magnesita (GP Investiments), inspirou-se ao criar o que chama de um novo modelo de gestão no esforço de levar a cultura das duas empresas para unidades adquiridas no exterior.

1. Rapidez na ação
Tenha uma definição prévia da abordagem a ser feita desde os momentos iniciais da incorporação. É essencial antecipar-se às possíveis resistências. Tome de assalto! Rapidez na ação e pouco tempo para discussão devem ser as palavras-chave.

2. Cultura é gestão
Não fale em cultura, fale no modelo de gestão do negócio. Dentro do modelo podem-se incluir os elementos essenciais de cultura que definem os comportamentos desejados: missão, visão, valores, sistema de gestão e gestão de pessoas e modelo de liderança. É importante perceber que cultura e modelo de gestão se fundem e se confundem — e definem como o negócio deve ser tocado. A fusão desses atributos deve se tornar a cultura do negócio. Comece a trabalhar, de imediato, pelo sistema de gestão; ou seja, pelo exercício da prática, e não pelo discurso.

3. Visão de futuro
Compartilhe com a organização adquirida uma visão de futuro que ofereça uma perspectiva positiva para a empresa e para os colaboradores. Para que isso aconteça, é essencial promover a adesão ao modelo e o comprometimento com as metas propostas. Trata-se de conquistar os novos "sócios" pela oportunidade e pelo desafio. Assim têm feito as empresas brasileiras que são bem-sucedidas no exterior, como as controladas pelos grupos 3G Capital e GP In

BNDES EXIM AUTOMÁTICO.
A PARCERIA DO BNDES COM BANCOS NO EXTERIOR AJUDANDO SUA EMPRESA A EXPORTAR MAIS.

O BNDES Exim Automático é uma linha de financiamento do BNDES para apoiar a comercialização de bens brasileiros no exterior. Com ele, os exportadores brasileiros e seus clientes estrangeiros têm acesso a mais de 50 bancos no exterior, com taxas atrativas e competitivas. Além disso, por contar com procedimentos operacionais padronizados e simplificados, o acesso ao financiamento é mais rápido e fácil. Acesse **www.bndes.gov.br/bndesexim** e saiba mais.

Ouvidoria: 0800 702 6307
www.bndes.gov.br

BNDES *O banco nacional do desenvolvimento*

Turismo para investidores

Projetos na área do turismo passarão a fazer parte da publicação *Catálogo de Oportunidades para Investimentos no Brasil*. O catálogo apresenta a potenciais investidores estrangeiros informações sobre projetos e obras públicas ofertadas por meio de concessões e parcerias público-privadas. Os projetos de turismo serão incluídos a partir da quinta edição do catálogo, a ser publicada proximamente. Na quarta edição, lançada em junho do ano passado, com tradução para o inglês, foram incluídos 176 projetos no valor total de mais de 136 bilhões de dólares, em áreas como transportes, telecomunicações, energia e mobilidade urbana. A inclusão de projetos turísticos foi possível por acordo entre os ministérios do Turismo e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

DIVULGAÇÃO

1

Pesquisa em Cingapura

A Stefanini desembarca na cidade-estado asiática com um plano ambicioso. A empresa brasileira de serviços de tecnologia anunciou, em setembro, a abertura ali de um escritório e de um centro de pesquisa. A empresa tem negócios em 34 países — na região está presente na China, na Índia, na Malásia, nas Filipinas e na Tailândia — e pretende fazer de Cingapura seu *hub* para toda a Ásia. Segundo Marco Stefanini, CEO global do grupo, a empresa já tem encaminhadas no país parcerias com a Agência para a Ciência, Tecnologia e Pesquisa (A*STAR) e com a Singapore Management University para a realização de programas de formação e apoio. A cidade-estado foi escolhida para sediar o centro de P&D da empresa brasileira na região por ter uma economia fortemente industrializada, com grande presença de multinacionais do mundo todo e por investir no desenvolvimento de tecnologia de ponta.

Mais carros para o Uruguai

Brasil e Uruguai acertaram, em agosto, um acordo automotivo que permitirá à indústria brasileira exportar mais veículos num prazo menor para o vizinho ao sul. Pelo novo acordo, o Uruguai aceita importar do Brasil com isenção de alíquotas, até o fim do ano, 10.056 automóveis e comerciais leves, além de autopeças no valor de 99,6 milhões de dólares (pelo acordo anterior, o Brasil poderia exportar o mesmo valor em peças e 8.504 automóveis e veículos comerciais leves entre 1º de julho de 2015 e 31 de junho de 2016). Os dois países também concordaram em trabalhar para aumentar a integração produtiva entre suas economias. É o terceiro acordo automotivo fechado neste ano com países latino-americanos; os dois anteriores contemplaram o México e a Argentina.

1 Lençóis Maranhenses: informação para parcerias

2 Revenda Jeep em SP: modelo de exportação

3 Cosentino: crescimento no Caribe e na AL

Jeep com cara brasileira

2

DIVULGAÇÃO

A marca é um ícone americano, os donos atuais da marca são italianos da gema, mas as lojas, em algumas partes do mundo, terão *design* brasileiro. Trata-se de um projeto das concessionárias Jeep — abrangendo o desenho da loja, o mobiliário e a sinalização — criado pelo escritório de arquitetura Vasques & Cavinato, de São Paulo, para o lançamento, no Brasil, do modelo Renegade, o primeiro da marca a sair da linha de montagem de uma nova fábrica Fiat em Goiana, Pernambuco. Sim, essa é uma história possível apenas em tempos de globalização turbinada e "casamentos" imprevistos. O conceito criado pelo escritório paulista para 120 lojas da rede brasileira agradou tanto que vai ser replicado nos Estados Unidos, na Itália e na China, numa distribuição geográfica que reflete as origens do detentor atual da marca Jeep, o grupo transnacional FCA (Fiat Chrysler Automobiles). O gigante com pés em dois continentes foi formado pela fusão da Fiat italiana com a Chrysler americana — esta, a dona original da Jeep, adquirida pela montadora europeia depois de quase quebrar na crise de 2008 (as operações brasileiras da Fiat e da Chrysler se fundiram no ano passado). Para o time da Vasques & Cavinato, especializado em projetos para montadoras e suas concessionárias, a inesperada internacionalização de seu trabalho funcionou como um estímulo para investir nesse caminho. Eles pretendem atender outros clientes internacionais e afirmam que já têm novos projetos em perspectiva.

Tecnologia no Caribe

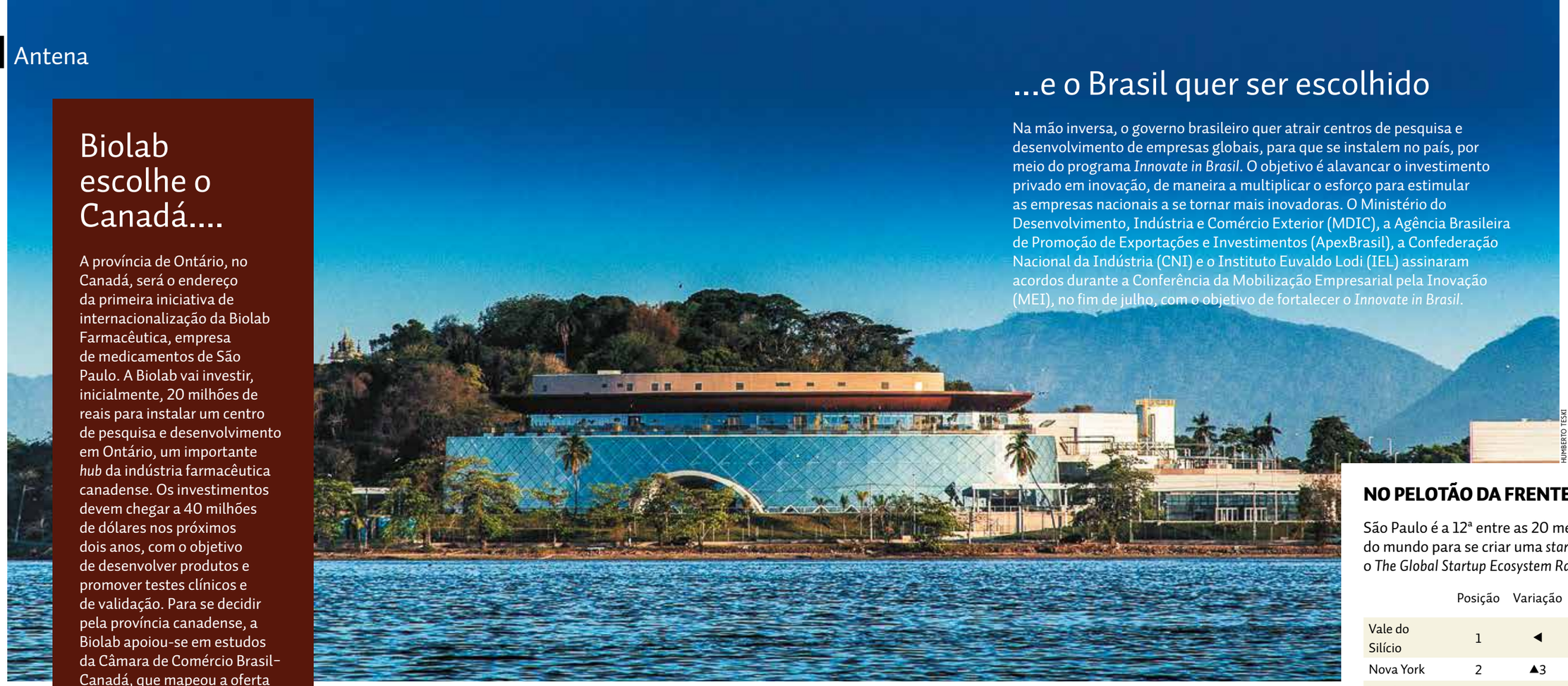
A Totvs chega ao Caribe. A empresa brasileira de softwares de gestão anunciou o início de suas operações na região por meio de parcerias com duas companhias de tecnologia da República Dominicana. Terá, também, novos parceiros em Michoacán e Quintana Roo, no México, e em Guayaquil, no Equador, totalizando cinco novos canais de comercialização de seus produtos na América Latina. A Totvs é líder no setor de tecnologia para a gestão na América Latina e está presente em 39 países no mundo todo, por meio de filiais, franquias e dois centros de desenvolvimento de softwares e serviços, nos Estados Unidos e no México. De acordo com Marcelo Eduardo Cosentino, responsável pelas vendas internacionais da empresa, contou pontos para a expansão no Caribe a perspectiva de crescimento econômico da região — entre 4% e 7% este ano, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Cepal).

3

GLADSTONE CAMPOS

Biolab escolhe o Canadá....

A província de Ontário, no Canadá, será o endereço da primeira iniciativa de internacionalização da Biolab Farmacêutica, empresa de medicamentos de São Paulo. A Biolab vai investir, inicialmente, 20 milhões de reais para instalar um centro de pesquisa e desenvolvimento em Ontário, um importante *hub* da indústria farmacêutica canadense. Os investimentos devem chegar a 40 milhões de dólares nos próximos dois anos, com o objetivo de desenvolver produtos e promover testes clínicos e de validação. Para se decidir pela província canadense, a Biolab apoiou-se em estudos da Câmara de Comércio Brasil-Canadá, que mapeou a oferta de mão de obra especializada, os incentivos fiscais, as condições institucionais e o ambiente de inovação no país. "Nós os ajudamos a escolher o local levando em conta, além de subsídios, a presença de universidades capazes de formar pesquisadores com o perfil necessário", diz Paulo de Castro Reis, diretor de Relações Institucionais da Câmara. Outros investidores brasileiros de setores como tecnologia, mineração, café e artesanato também estão interessados no Canadá como parceiro de internacionalização, diz ele.



HUMBERTO TESKI

Centro de P&D da GE no Rio: estímulo à inovação

...e o Brasil quer ser escolhido

Na mão inversa, o governo brasileiro quer atrair centros de pesquisa e desenvolvimento de empresas globais, para que se instalem no país, por meio do programa *Innovate in Brasil*. O objetivo é alavancar o investimento privado em inovação, de maneira a multiplicar o esforço para estimular as empresas nacionais a se tornar mais inovadoras. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) assinaram acordos durante a Conferência da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), no fim de julho, com o objetivo de fortalecer o *Innovate in Brasil*.

Bom ambiente para *startups* em São Paulo

São Paulo está bem no mapa das melhores cidades do mundo para se criar uma *startup*: ficou em 12º lugar mundial no relatório *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*, lançado pela empresa de *software* Compass, que avalia o panorama dos mercados de tecnologia ao redor do mundo. A capital paulista foi a única metrópole latino-americana a entrar para a lista das 20 melhores cidades, encabeçada pelas suspeitas de sempre: o Vale do Silício, Nova York, Los Angeles e Boston ocupam os quatro primeiros lugares, seguidas pela israelense Tel Aviv. Logo acima de São Paulo ficaram Paris (11ª), Cingapura (10ª) e Berlim (9ª); logo abaixo, Moscou, Austin (no Texas) e a indiana Bangalore, do 13º ao 15º postos *(veja a lista das 20 melhores nesta página)*. Os paulistanos podem comemorar, ainda, o fato de sua cidade ter subido um posto em relação à versão anterior do relatório (de 2012), e ter sido a terceira no índice de crescimento de *startups*, atrás apenas de Berlim e Bangalore — o estudo avalia que de 1,5 mil a 2,7 mil *startups* de tecnologia estejam ativas em São Paulo. Já na hora de destrinchar o *ranking* em cinco componentes — desempenho, financiamento, alcance do mercado, talento e experiência — soam alguns alertas. São Paulo vai relativamente bem nas três primeiras categorias, mas cai para os últimos lugares nos itens talento e experiência. Moscou, por comparação, é a única das 20 melhores a ficar atrás de São Paulo em experiência, mas crava um segundo lugar no quesito talento, atrás apenas do Vale do Silício.

NO PELOTÃO DA FRENTE

São Paulo é a 12ª entre as 20 melhores cidades do mundo para se criar uma *startup*, segundo o *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*

	Posição	Variação	Índice de Crescimento
Vale do Silício	1	◄	2,1
Nova York	2	▲3	1,8
Los Angeles	3	◄	1,8
Boston	4	▲2	2,7
Tel Aviv	5	▼3	2,9
Londres	6	▲1	3,3
Chicago	7	▲3	2,8
Seattle	8	▼4	2,1
Berlim	9	▲6	**10**
Cingapura	10	▲ 7	1,9
Paris	11	◄	1,3
São Paulo	12	▲1	**3,5**
Moscou	13	▲1	1,0
Austin	14	nova	1,9
Bangalore	15	▲4	**4,9**
Sydney	16	▼4	1,1
Toronto	17	▼9	1,3
Vancouver	18	▼9	1,2
Amsterdã	19	nova	3,0
Montreal	20	nova	1,5

Fonte: *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015/Compass*

DIVULGAÇÃO

1

Fanem vende para a África

Este ano está sendo positivo para a estratégia de expansão na África da Fanem, fabricante de equipamentos médicos de neonatologia (para cuidados com recém-nascidos) de São Paulo. A empresa anunciou, em agosto, a exportação de 80 equipamentos para o Ministério da Saúde de Ruanda, país de cerca de 11 milhões de habitantes no centro/leste da África. Os equipamentos — incubadoras, berços aquecidos, unidades de fototerapia e equipamentos respiratórios do tipo CPAP — serão distribuídos a hospitais e instituições de saúde de todo o país (a empresa não revelou o valor do contrato). É a segunda vitória da Fanem, este ano, numa licitação pública em país africano — na primeira, o comprador foi a Etiópia, que encomendou 2.625 equipamentos variados de neonatologia. Na licitação etíope, no valor de 22 milhões de reais, a Fanem derrotou concorrentes da Alemanha, China, Estados Unidos, Índia e Suécia. Os produtos da empresa paulista são exportados para 33 países africanos e mais de 100 no mundo todo.

São Paulo busca cientistas

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) apresentou em Londres, em setembro, oportunidades de trabalho para jovens pesquisadores em instituições e programas do estado. A Fapesp participou, na capital britânica, da Nature Jobs Career Expo, uma importante feira de empregos científicos que põe em contato jovens pesquisadores e empregadores potenciais do mundo todo, entre eles indústrias, agências de fomento e instituições de ensino e investigação. A agência paulista apresentou dois *workshops* sobre oportunidades de pesquisa em São Paulo nas áreas de Ciências Naturais e Engenharia e nas Ciências da Vida.

DIVULGAÇÃO/ AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN

2

Negócios na vizinhança

Dois dos países do Pacífico prioritários para as exportações brasileiras — Peru e Colômbia — foram o destino de uma missão comercial organizada pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) em agosto e setembro. Cinquenta empresas participaram da expedição de cinco dias aos vizinhos andinos — 34 delas exportadoras iniciantes —, distribuídas pelos setores de alimentos e bebidas, casa e construção, máquinas e equipamentos, higiene e cosméticos, gráfica, papelaria e material de escritório. Entre negócios imediatos e a consolidar em 12 meses, a missão teve um resultado de 58 milhões de dólares, dos quais 38,1 milhões na Colômbia e 19,9 milhões no Peru. Segundo a ApexBrasil, as estimativas de negócios futuros cresceram 60% em relação aos anos anteriores (esta foi a sexta missão brasileira aos dois países). Dos 75 projetos setoriais de exportação organizados pela ApexBrasil, a Colômbia é mercado prioritário para 38, e o Peru, para 26.

Atração andina

A Colômbia vem se consolidando como destino preferencial não só para as exportações, mas também para os investimentos brasileiros *(tema da matéria de capa da PIB 27, de julho/agosto/setembro de 2014)*. A agência ProColombia — equivalente à ApexBrasil no país vizinho — informou que o estoque de investimentos diretos de empresas brasileiras no país acumulou 1,9 bilhão de dólares no período entre 2000 e 2014. Cinquenta multinacionais brasileiras têm operações em território colombiano, de acordo com a ProColombia — entre elas a Marcopolo (ônibus), a Votorantim (siderurgia e metais), a Camargo Corrêa (engenharia e construção), O Boticário (cosméticos) e a Eurofarma (medicamentos). A Weg (motores elétricos) e a Ambev (bebidas) também anunciaram, recentemente, a aquisição de empresas colombianas.

Cartada sul-americana

Não por acaso, a Colômbia foi a escolhida para a largada na internacionalização da SH, marca da construção civil que fabrica e aluga andaimes, formas para concreto e escoramentos metálicos — seus clientes são construtoras, e a SH é líder no mercado brasileiro. Instalada em julho, a SH Colombia, em Bogotá, é a primeira filial no exterior da empresa, que tem sede no Rio de Janeiro e faturou 260 milhões de reais em 2014 (o investimento na operação é de cerca de 5 milhões de dólares). Marcelo Milech, diretor de negócios, diz que a crise no Brasil deu um impulso, mas não foi o fator principal na decisão. "Discutimos estrategicamente o movimento há dois ou três anos e, em meados do ano passado, começamos a pesquisar países da América Latina para instalar a filial", ele conta. A Colômbia chegou à seleção final com o Peru e ganhou a parada por ter uma economia mais madura, com melhor potencial de crescimento no longo prazo. Além disso, Milech observa que a SH vai levar inovações tecnológicas para a construção civil colombiana — o que seria mais difícil, por exemplo, no Chile, um mercado disputado por firmas europeias donas de tecnologia avançada. Milech acha possível alcançar na Colômbia, em cinco anos, resultado equivalente a 25% do faturamento no Brasil. E não descarta novos lances: países aos quais a SH já chega por intermédio de representantes comerciais, como Chile, Peru, Paraguai e Uruguai, são candidatos. "Havendo oportunidade, queremos abrir mais filiais", diz ele.

1 Fanem: incubadoras para Ruanda e Etiópia

2 Medellín: Colômbia atrai investimentos

3 SH: tecnologia de construção civil na Colômbia

DIVULGAÇÃO

3

DIVULGAÇÃO

1

Alívio para a crise

O momento é de exportar, afirmou o ministro da Fazenda, Joaquim Levy, na abertura do 34º Encontro Nacional de Comércio Exterior, em meados de agosto, no Rio de Janeiro. Levy apontou o câmbio mais favorável como um fator que abre novas oportunidades aos exportadores e disse que a conta corrente começa a se estabilizar, sinalizando uma inflexão na balança comercial. O Enaex 2015, promovido pela Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), reuniu, durante dois dias, para palestras e debates, exportadores e importadores, entidades do setor, órgãos públicos, acadêmicos, representantes do governo e o público interessado no Centro de Convenções Sul América, no centro do Rio. Para o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Armando Monteiro, também presente no Enaex 2015, o comércio externo é um dos canais para a retomada do crescimento da economia. Monteiro destacou o lançamento do Plano Nacional de Exportações (PNE) em junho passado, assentado nos pilares do acesso aos mercados e da promoção comercial. Monteiro lembrou que o MDIC e a ApexBrasil prepararam um mapa estratégico para identificar os 32 mercados prioritários do comércio exterior brasileiro no período de 2015 a 2018. O MDIC vem trabalhando, segundo o ministro, para aumentar a presença exportadora brasileira nos Estados Unidos, no Mercosul e em países do Pacífico — Chile, Peru e Colômbia entre eles.

Exportadores premiados

O Banco do Brasil anunciou, durante o Enaex 2015, no Rio de Janeiro, os vencedores do Prêmio Proex Excelência 2015, entregue a empresas que apoiam seu crescimento no uso de recursos do Programa de Financiamento às Exportações — Proex — do governo federal (o BB é o gestor do Proex). A WTA Worldwide Traders, de São Caetano do Sul (SP), foi o exportador premiado pela competitividade externa. Com atuação no comércio exterior desde 2006, a *trading* exporta máquinas e equipamentos agrícolas de cerca de 20 fabricantes brasileiros para países como o Canadá, a Bolívia, o Paraguai, a Austrália e a África do Sul (este é o quinto prêmio Proex ganho pela WTA). Na categoria Desempenho Comercial, a vencedora foi a Brasilmad S.A., de Curitiba (PR), uma exportadora de madeira de *pinus* para clientes da Europa, Estados Unidos, México, Marrocos, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos. O prêmio de Exportação Destaque foi para o Curtume Luiz Fuga, de São Leopoldo (RS), fornecedor de produtos de couro para mais de dez países, entre eles os Estados Unidos, a China, o Vietnã, a Alemanha e outros destinos europeus. Emerson Fuga, diretor da empresa familiar, afirma que o Proex oferece recursos a custos mais baixos para o exportador por estar atrelado à taxa internacional Libor. Fuga tem planos de usar essa vantagem para ganhar novos clientes no exterior — em particular na Europa, "um mercado exigente que demanda produtos de maior valor e qualidade", diz ele.

Menos investimentos diretos no Brasil

O Brasil teve uma pequena perda de investimentos estrangeiros diretos em 2014 — de 64 para 62 bilhões de dólares —, mas subiu um degrau no *ranking* global: da sétima para a sexta posição, de acordo com o Relatório do Investimento Mundial 2015 (*World Investment Report 2015*) da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), divulgado no fim de junho. Outros países — em particular a Rússia — perderam mais do que o Brasil, permitindo que a posição relativa brasileira melhorasse. Os fluxos totais de investimentos entre os países caíram 16% em relação ao ano anterior, resultado que a UNCTAD atribui a uma combinação de fragilidade da economia global, incerteza política para os investidores e riscos geopolíticos elevados.

1 Levy no Enaex: câmbio favorável às exportações

2 Vieitas: à frente da Câmara Americana

Deborah Vieitas na AmCham

A executiva Deborah Vieitas será, a partir de outubro, a primeira mulher a comandar a AmCham Brasil — a Câmara de Comércio americana no país. Ex-dirigente da Associação Brasileira de Bancos Estrangeiros, Deborah fez carreira na área financeira, tendo passado pelos bancos Caixa Geral Brasil, BNP-Paribas, CCF Brasil e Unibanco. Ela substitui Gabriel Rico, que esteve à frente da AmCham Brasil nos últimos oito anos. A entidade foi fundada há 96 anos e reúne empresas nacionais e norte-americanas com interesse nos negócios entre o Brasil e os Estados Unidos. Com presença em 14 cidades, a câmara tem hoje cerca de 5 mil empresas associadas, das quais 85% são brasileiras.

MARIO MIRANDA FILHO/AGÊNCIA FOTO

2

Rápidas

:: Artes no píer – A feira de arte contemporânea ArtRio 2015 recebeu, em setembro, no Píer Mauá, no Rio de Janeiro, um público de 49 mil pessoas. Oitenta galerias de 12 países participaram.

:: Petróleo – Vinte e uma empresas escolhidas pela Organização Nacional da Indústria do Petróleo (Onip) e pela ApexBrasil farão joint ventures de transferência de tecnologia com parceiras estrangeiras.

:: Startups – O governo do estado de São Paulo anunciou que estuda a criação de um Fundo de Investimento em Participações para startups e empresas inovadoras voltadas para o setor público.

:: Couros – Vinte e três expositores brasileiros participaram, em agosto, da feira do setor de couros All China Leather Exhibition, em Xangai. Voltaram com 37 milhões de dólares em vendas.

:: Capacitação – O Banco do Brasil treinou cerca de 10 mil pessoas em Negócios Internacionais em 2014. No primeiro semestre deste ano, o BB realizou 12 eventos de capacitação no tema.

Olhar à frente

Embraer, WEG, JBS e Stefanini dizem por que os tempos de crise não afetam seus projetos de internacionalização de longo prazo

DIVULGAÇÃO

WEG na China: US$ 500 milhões em 2020

Em tempos de recessão e incertezas em casa, o que devem fazer as multinacionais de um país emergente como o Brasil? Mirar no longo prazo, seguir seus planos estratégicos e analisar, caso a caso, os mercados que se apresentam e as oportunidades que surgem lá fora. Estas são as recomendações de quatro empresas brasileiras de forte presença internacional em resposta a um questionário enviado pela PIB: a WEG, a JBS, a Embraer e a Stefanini. Uma prática recorrente entre empresas brasileiras é mirar o exterior em tempos de crise. Marco Stefanini, CEO global da empresa de serviços de tecnologia que tem seu nome, adverte que apostar no mercado externo (ou dobrar a aposta) apenas para fugir das dificuldades internas é um erro oportunista que empresas multinacionais e candidatos à internacionalização não devem cometer.

A crise pode provocar correções pontuais, mas não deveria mudar, de forma significativa, os planos das empresas que já têm uma estratégia de internacionalização. "Precisamos ter visão de longo prazo; qualquer economia tem percalços", diz Stefanini. "A internacionalização deve ser vista de um ponto de vista estratégico, porque o retorno do investimento lá fora demora muito." A seguir, cada uma das quatro organizações conta sobre seus planos para seguir crescendo no mundo em tempos de crise.

Sair para o mundo é movimento estratégico, não apenas oportunista

WEG

A fabricante de motores elétricos e equipamentos industriais de Jaraguá do Sul (SC) — com parques fabris em nove países e presença global em mais de 100 — mantém seus planos de crescimento e os investimentos externos programados. Os mais importantes visam a ampliar a capacidade de produção no México e na China, suas principais operações industriais fora do Brasil — a largada dos projetos foi dada no ano passado, com a previsão, até 2019, de investir 210 milhões de dólares no México e 135 milhões na China. Paulo Polezi, diretor de finanças e relações com os investidores do grupo, diz que, ao desenhar sua estratégia, importa para a WEG o desempenho de cada cliente, cada mercado e cada segmento, em particular, mais do que o crescimento total da economia.

"Em condições normais, sempre existem setores que crescem, investem, expandem capacidade", diz ele. "Se tivermos produtos e soluções para estes setores, continuaremos a crescer." A WEG vê oportunidades atraentes na retomada das economias globais maduras — Estados Unidos e Europa à frente — e na transição, em curso na China, de uma economia exportadora para um sistema ancorado em seu amplo mercado interno. "Não concordamos com a avaliação de que a Europa e os Estados Unidos estão estagnados ou têm uma recuperação vacilante", diz Polezi. "Esses mercados passaram por ajustes significativos nos últimos anos e sua recuperação é bastante clara."

Para a empresa, a continuidade dessa retomada gradual lhe permitirá cumprir um planejamento estratégico que prevê expansão em novos mercados e investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação, de forma a ampliar a linha de produtos. "Nosso esforço é no sentido de aumentar a produção fora do Brasil para até 25% do total da WEG", diz Polezi. Os investimentos no México e na China devem ampliar a capacidade produtiva dessas unidades em mais de quatro vezes e levá-las a realizar, em 2020, produção equivalente a 500 milhões de dólares cada uma. A receita líquida obtida no mercado externo (que inclui exportações) também vem subindo — era de 39% da receita total em 2010 e foi de 51% em 2014. "Já passamos por momentos em que a economia brasileira cresceu pouco e a WEG soube encontrar oportunidades, tanto aqui como fora", conclui Polezi.

Múltis brasileiras creem na recuperação da economia americana

JBS

Com sede em São Paulo e presença em 20 países, a JBS é uma das maiores empresas processadoras de carnes do mundo e, segundo a Fundação Dom Cabral, a décima empresa brasileira mais internacionalizada. Da mesma forma que a WEG, a JBS acredita na recuperação da economia norte-americana, sinalizada pela valorização do dólar em relação a outras moedas. "A redução do custo de energia e a melhora da renda disponível do americano deverão influenciar positivamente o consumo de proteínas naquele mercado", afirmou em sua mensagem de fim de ano de 2014 o CEO global do grupo, Wesley Batista. "Acreditamos que esse cenário será extremamente benéfico para o nosso negócio."

Além disso, a empresa avalia que o mercado de alimentos não sofre um forte impacto por causa da crise da economia brasileira — ela informa, por um porta-voz, que as vendas da JBS Foods no mercado interno cresceram 29% no segundo trimestre deste ano, em comparação ao mesmo período do ano passado. Essas razões levam a empresa a manter uma visão de longo prazo e uma estratégia de internacionalização. De acordo com o porta-voz, a JBS segue expandindo sua presença global. Em 2015, anunciou a ampliação dos negócios de carnes suínas nos Estados Unidos e adquiriu, da também brasileira Marfrig, a companhia Moy Park, processadora de carnes de aves da Irlanda do Norte.

O reflexo da crise sobre a JBS é pequeno, assegura a empresa. Mesmo num ambiente difícil, o consumo de alimentos não é muito afetado, a não ser em momentos extremos. Outro fator favorável à

1 Jato executivo da Embraer: bom mercado nos EUA **2** Moy Park na JBS: negócio entre brasileiras **3** Stefanini: hora de avançar lá fora

JBS é a composição de sua receita — cerca de 84% da receita líquida é denominada em dólar, e a valorização da moeda americana representa um benefício para a companhia brasileira. "A JBS continuará analisando as oportunidades disponíveis no mercado, como sempre fez", informa o porta-voz. "O crescimento está no DNA da companhia, e essa trajetória será mantida com as oportunidades que fizerem sentido."

EMBRAER

Fabricante de aviões comerciais, militares e executivos, a Embraer, de São José dos Campos (SP), é a mais importante empresa brasileira de alta tecnologia disputando os mercados globais com grandes e tradicionais indústrias aeronáuticas. De acordo com o vice-presidente de Relações Institucionais e Sustentabilidade, Nelson Salgado, a empresa não antecipa nenhum impacto da situação econômica sobre sua estratégia de médio prazo. Como outros executivos ouvidos pela PIB, Salgado vê sinais animadores de recuperação em alguns dos mercados em que a empresa atua, em especial nos Estados Unidos.

Salgado avalia que a Embraer é uma empresa única em alguns aspectos. Sua moeda funcional, por exemplo, é o dólar — cerca 85% de suas receitas e 75% de seus custos são denominados em dólares, o que lhe dá certa proteção natural em relação às variações do câmbio. Além disso, o executivo observa que a indústria da aviação tem ciclos longos e um mercado global; o impacto dos altos e baixos transitórios das economias regionais sobre os resultados da Embraer é relativamente amortecido por esse traço do negócio. Do lado negativo, o mercado de Defesa, cujos clientes são as Forças Armadas, sofre com as revisões orçamentárias e mudanças nos projetos que o cenário econômico impõe.

Para a Embraer, o mercado da aviação executiva nos Estados Unidos é muito promissor no momento, em particular porque a empresa lançou diversos modelos nos anos seguintes à crise de 2008/2009, que estão agora ganhando parcelas importantes do mercado global — mais de 900 jatos executivos da marca voam hoje em cerca de 60 países. Na aviação comercial, a Embraer disputa o mercado dos aviões até 100/120 passageiros; nessa faixa, sua linha de E-Jets tem despertado interesse no Leste Europeu, Oriente Médio e África, China e Ásia/Pacífico, além do grande e já bem estabelecido mercado norte-americano. No mundo todo, mais de 1,6 mil aviões comerciais da Embraer voam por cerca de 90 companhias aéreas de 60 países. No mercado militar e de defesa, por fim, mais de 50 Forças Armadas utilizam produtos da empresa brasileira. A Embraer está desenvolvendo para esse mercado o KC-390, um grande avião de carga, transporte e reabastecimento em voo que abre novas perspectivas de exportação, diz Salgado.

1

2

FOTOS: DIVULGAÇÃO

STEFANINI

A provedora de serviços de tecnologia da informação para negócios é uma das empresas mais globalizadas do Brasil — com sede em São Paulo, tem operações em 33 países estrangeiros e foi a quinta colocada no índice de internacionalização do ranking 2015 das multinacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral. A crise não mudou sua estratégia de expansão global — a prioridade continua a ser mercados maduros, como os Estados Unidos e a Europa, com a América Latina em segundo lugar e a Ásia como aposta mais para a frente. "A Ásia é o futuro", resume o CEO Marco Stefanini, que acaba de anunciar a abertura de um escritório e de um centro de pesquisa e desenvolvimento em Cingapura (*leia mais na seção Antena, pág. 15*). A recente desaceleração chinesa não afeta o negócio da Stefanini. "Ela impacta mais quem vende software e hardware", ele explica. "Nós, que vendemos serviços, não somos muito afetados, porque mercados pouco maduros compram poucos serviços, proporcionalmente."

De hoje a um ano, Stefanini vê sua empresa ainda mais internacional. "É hora de avançar mais lá fora", diz ele. "E isso não tem nada a ver com a crise, tem a ver com o que falo sobre estratégia de longo prazo." O empresário acredita que a base já construída fora do Brasil — são cerca de 8,7 mil funcionários no exterior — permite alavancar a expansão pretendida. Ele observa que sua fatia de mercado é bem menor lá fora do que no Brasil, sugerindo maior perspectiva de crescimento no exterior.

Ainda que a crise não mude a estratégia, ressalva Stefanini, ela pode afetar as táticas. Num ambiente difícil, é preciso preservar o caixa da empresa, o que demanda uma atitude conservadora em relação aos custos. "Somos uma empresa que faz gestão de custos, mas agora a atenção é maior", ele reconhece. Uma consequência nem sempre intuitiva é a de que, na crise, pode ser interessante fazer aquisições, já que os ativos em oferta valerão menos. Levados em conta tais aspectos pontuais, a crise, em si, não muda muito a perspectiva de longo prazo. "Não é porque agora está ruim que eu vou começar a internacionalizar, porque o retorno vai demorar para vir", arremata Stefanini. ▮

3

O mundo é Azul

O brasileiro-americano David Neeleman junta as pontas de um triângulo para criar uma rede aérea transatlântica entre Europa, Brasil e Estados Unidos

MARCO ANTONIO DE REZENDE

CHRISTOPHE GUERREIRO

1

DIVULGAÇÃO

2

1 Neeleman apresenta suas tacadas nos céus do Brasil, da Europa e dos EUA

2 Caudas de aviões da Azul e da TAP: agora juntas no mesmo plano de voo

Em apenas 72 horas, há algumas semanas, o empresário David Neeleman deu duas grandes tacadas: tornou-se acionista controlador da portuguesa TAP e passou a ter como sócia na sua Azul Linhas Aéreas a United Airlines, gigante da aviação americana. Com os dois negócios, Neeleman, que fez a Azul abocanhar quase 18% do mercado brasileiro em apenas seis anos de operação, posiciona-se nos dois maiores mercados da aviação mundial, os Estados Unidos e a Europa, e cria uma oportunidade estratégica global para a Azul, empresa registrada no nascimento como uma despretensiosa linha aérea regional de baixo custo.

A United pagou 100 milhões de dólares por 4,999% da Azul, participação que, na teoria, pode chegar a até 20%, como permite a atual legislação brasileira. A compra da TAP também tem contornos precisos. O investimento não foi feito pela empresa aérea brasileira, mas pela DGN Corporation, a *holding* pessoal de Neeleman, em associação com Humberto Pedrosa, do grupo português Barraqueiro, com DNA no transporte rodoviário intermunicipal. O consórcio liderado pelos dois investidores, chamado Atlantic Gateway, pagou apenas 10 milhões de euros por 61% da TAP e, eventualmente, poderá comprar mais uma fatia no futuro. Parece uma pechincha, mas para o governo português, que se debate em dificuldades econômicas de toda ordem, foi um alívio se livrar, finalmente, de um abacaxi estatal com patrimônio negativo e, nas suas mãos, com perspectiva zero de recapitalização.

A nova TAP fará Portugal ser a porta da Europa, como no tempo dos descobrimentos

Essa, naturalmente, é a visão da garrafa meio vazia. Mas para quem a vê meio cheia, como Neeleman, a TAP, com sua malha de 77 destinos em 34 países e 2.250 voos por semana, tem tudo para voar alto. "Em 2015 vai ser difícil ter resultado positivo, mas no ano que vem, quando implementarmos as mudanças planejadas, já voltaremos a ter lucro", disse ele ao receber dezenas de jornalistas num pequeno hotel de luxo no Terreiro do Paço, em Lisboa. Neeleman pensa grande. Disse aos portugueses que Lisboa voltará a ter seu papel histórico de portão da Europa, como na era das navegações e dos descobrimentos —, agora como *hub* aeronáutico continental, graças à nova TAP. Não é à toa que seu consórcio com o português Pedrosa para arrematar a ex-estatal foi batizado como Atlantic Gateway (Portal do Atlântico).

Mais que salvar e reestruturar uma companhia europeia tradicional, que voa há 70 anos, o investimento de Neeleman e sócios na transportadora portuguesa deve incidir fortemente no mercado de aviação brasileiro e continental. "Criou-se um alinhamento astral espetacular", diz Gianfranco Beting, um dos fundadores e ex-diretor de marketing da Azul, atualmente consultor da empresa em Miami. "A TAP voa de 12 cidades brasileiras para a Europa e a Azul conecta mais de 100 cidades em todo o Brasil com 900 voos diários. É fácil imaginar quantos passageiros vão chegar aos pontos de embarque da TAP, de norte a sul do país, voando pela Azul."

O engenheiro aeronáutico Victor Rafael Celestino, ex-executivo de empresas como TRIP e Azul e ex-diretor da Agência Nacional de Aviação Civil, hoje consultor em Brasília, concorda que o nome do jogo é conectividade. "A TAP é dona de quase um terço do tráfego aéreo entre o Brasil e a Europa, ou seja, tem o dobro de passageiros da TAM nesse mercado, e continua expandindo suas bases no Brasil", diz. "E como a Azul já está voando para os Estados Unidos e tem agora a parceria com a United, cria-se uma triangulação que dá densidade à malha e otimiza a utilização das aeronaves." Segundo revelou o próprio Neeleman, nos últimos tempos 40% da receita da TAP vinha do mercado brasileiro.

A Azul não participa, ainda, de nenhuma das principais alianças globais de companhias aéreas — Star Alliance, OneWorld, Sky Team — mas via TAP e United já vislumbra botar um pé na Star Alliance, onde as duas são membros de pleno direito. Por enquanto, a brasileira na aliança é a Avianca Brasil, do mesmo grupo Synergy dono da colombiana Avianca International, que perdeu a disputa pela TAP para Neeleman e sócios. "Não há *player* global na aviação que não faça parte de uma das alianças internacionais", diz Celestino. Por aí também se explica o interesse de Neeleman na TAP. Se entrar nesse clube, a Azul terá oportunidade de fazer voos em *code share* com outras importantes companhias internacionais que dele participam — Swiss, Singapore, Air China, South African, dentre muitas —, além de compartilhar com elas os respectivos programas de milhagem. Aliás, em pouco tempo, quem voar TAP ou Azul já poderá pontuar indiferentemente no programa Victoria, da TAP, ou no Tudo Azul, o programa de milhas da companhia brasileira.

A parceria com a TAP poderá abrir para a Azul as portas da estratégica Star Alliance

Para dar sua tacada europeia, Neeleman teve de garantir ao governo português que não fará demissões na TAP e manterá Lisboa como *hub* da companhia por, pelo menos,

30 anos. Como o excesso de pessoal é, juntamente com a frota envelhecida, um dos principais problemas da empresa agora privatizada, qual será a solução? "Crescer", responde Neeleman. Como? Com a compra de 53 novos aviões, o redesenho das rotas e implacável eficiência na gestão.

A TAP tinha encomendados 12 aviões A350, novo modelo *wide body* da Airbus com capacidade para até 350 passageiros. É o jato mais moderno da fabricante europeia, que divide com a americana Boeing o mercado global de aviões de passageiros de grande porte e longo curso. O A350 começa agora a ser entregue às empresas que o encomendaram. Mas só é rentável se voar lotado em rotas intercontinentais. A compra foi cancelada por Neeleman e, no lugar deles, a nova TAP privatizada receberá 14 A330-900neo, uma versão repaginada do atual cavalo-de-batalha da Airbus para as rotas internacionais. Um pouco menores que o A350 e equipados com turbinas modernas e melhoramentos diversos, os econômicos A330neo são capazes de voar de Lisboa a Buenos Aires ou Los Angeles com boa rentabilidade. Serão complementados por 39 novos A320 e A321, com custo por assento igualmente baixo. Os A321, como os A320, têm um corredor só, mas podem voar de Lisboa para o Nordeste brasileiro e, nos Estados Unidos, podem chegar até Washington, Boston ou Chicago. "Essa é uma receita que Neeleman já aplicou outras vezes e sempre funcionou: uma injeção de caixa rápido para fazer a virada da empresa", diz Victor Rafael Celestino. Nesse caso, a injeção será de quase 600 milhões de euros, segundo detalhou o próprio Neeleman. Serão 345 milhões de dinheiro fresco até 2016 e mais 250 milhões até 2017 em PDPs (*pre-delivery payments*) para os novos aviões.

Neeleman — que nasceu em São Paulo de pais americanos, mas foi morar nos Estados Unidos aos 5 anos de idade — teve de gastar seu simpático português com sotaque gringo para convencer os sindicatos portugueses de que a TAP privatizada protegerá melhor os empregos que o falimentar dinossauro estatal. Teve sucesso. Com os banqueiros, a conversa foi mais fácil: "Todos concordaram que a privatização era o melhor caminho", diz Neeleman. E as linhas de crédito e financiamento foram rapidamente aprovadas.

Resta uma incógnita de fundo político. O Partido Socialista, de oposição, que reza pela cartilha protossoviética da economia controlada pelo Estado, ameaça cancelar a venda da TAP se ganhar as eleições parlamentares programadas para o início de outubro. É comum ver cartazes do chamado Bloco de Esquerda com os dizeres: "Um país não se vende. A todos o que é de todos". Humberto Pedrosa, presidente do grupo luso Barraqueiro e sócio de Neeleman na nova empreitada, esbanja confiança: "Mesmo que venha um novo governo, tenho a certeza de que vai aprovar o nosso projeto", disse em Lisboa. Bem, as urnas ainda falarão e, de todo modo, esse é outro assunto. ▮

DIVULGAÇÃO

1

CHRISTOPHE GUERREIRO

2

1 A esquerda é contra a venda da TAP, mas a economia é que manda

2 O sócio português Humberto Pedrosa: as urnas aprovarão o negócio

3 Viracopos: a Azul e a TAP festejam juntas o novo parentesco acionário

MÃO NA MASSA

"OI, GEEENTE!". O estilo é inconfundível. Quando David Neeleman toma a palavra em público, parece o início de um programa de auditório. Parece. Quebrado o gelo, em poucos segundos ele está falando de negócios, números e estratégia com o entusiasmo de um jovem criador de *startups*. Como a imensa maioria dos americanos (ok, brasileiros-americanos) que viajam pelo mundo, nunca tinha passado por sua cabeça conhecer Portugal, mesmo que a distância entre Lisboa e Nova York seja a mais curta entre a Europa continental e os Estados Unidos. Mas quando decidiu que a compra da TAP poderia ser um bom negócio, pegou um avião (da TAP) em Miami e voou para Lisboa. Como a empresa portuguesa voa para duas cidades americanas (a outra é Nova York) e Neeleman desconfia que pode voar para mais meia dúzia, já na fila do controle de passaportes em Lisboa começou a interrogar passageiros americanos sobre o motivo da viagem de cada um e o que os motivaria a voltar. Em Portugal, enquanto conversava com os sócios, pegou voos internos para conversar pessoalmente com os tripulantes e passageiros e ver de perto cada detalhe dos aviões e do serviço de bordo. No Porto e em Lisboa, zanzou nos balcões de *check-in* da TAP apresentando-se e fazendo perguntas aos funcionários e passageiros.

"Na aviação, se você não tem uma equipe motivada, entusiasmada e acolhedora, não há como encantar o cliente", disse à PIB um consultor da área. Time motivado é uma parte da receita de Neeleman. No dia em que assinou o contrato em Lisboa, os funcionários da Azul em Viracopos foram levar *snacks* do serviço de bordo da empresa brasileira para oferecer aos colegas da portuguesa, todos agora com o mesmo patrão.

A receita de Neeleman inclui, também, voar com aviões novos, de tamanho adaptado às rotas, em geral destinos alternativos aos grandes *hubs*. Por voar com jatos novos da Embraer, de 90 ou 100 lugares, para lugares como Passo Fundo (RS), Dourados (MS) ou Tabatinga (AM), a Azul tem conseguido operar, de modo econômico, com taxa de ocupação acima de 80%, média considerada rentável no mercado. Para atender o mercado do Nordeste brasileiro e a Costa Leste dos Estados Unidos, a TAP vai usar novos Airbus 321, aviões de um só corredor, menores e bem mais econômicos que os A330, mas capazes de fazer voos transatlânticos na versão LR (*long range*). Em vez de voar de Lisboa para Boston, aeroporto caro e congestionado, Neeleman disse que estuda chegar a cidades próximas, como Portland e Providence, núcleos da colônia portuguesa nos EUA. No Cabo da Roca, a poucos quilômetros de Lisboa, uma placa de mármore registra o verso de Camões que celebra o extremo ponto ocidental europeu: "Onde a terra se acaba e o mar começa". Para Neeleman e suas companhias aéreas, ali começa o mundo. ▮

3

DIVULGAÇÃO

"Estamos batendo bumbo"

O presidente da ApexBrasil quer ampliar e sofisticar o leque de exportadores e tornar a agência um nome conhecido, o primeiro que vem à mente quando alguém pensa em vender no exterior

NELY CAIXETA E ARMANDO MENDES

Piloto de carreira, formado em Administração em Finanças e ex-presidente da TAM, o paulista David Barioni Neto, 56 anos, assumiu, no fim de fevereiro, o comando da ApexBrasil, a agência encarregada de promover e facilitar as exportações brasileiras. Com cabeça de executivo do setor privado, tratou de enxugar despesas administrativas, identificar prioridades e encomendar um plano de ação para abrir o leque de empresas exportadoras. Em paralelo, anunciou a abertura de um novo escritório em Xangai e uma alentada agenda de missões em 12 países nos próximos três meses – "nenhuma delas com menos de 50 empresários", anuncia. "Se não formos bater à porta, nada acontece", ensina Barioni nesta entrevista à PIB.

O senhor vem do setor privado, sem experiência em órgãos públicos. Quais suas impressões sobre a ApexBrasil?

A de uma agência que pode ser muito mais bem conhecida e aproveitada. Estamos abrindo um escritório em São Paulo. Veja só, 82% das associações que atendemos estão em São Paulo, e nós, prepotentemente, permanecíamos em Brasília. Quero acabar com o hábito do "se quiser, venha a mim". Somos caixeiros-viajantes, é pegar a mala, entrar no trem e procurar clientes. Desde que assumi a presidência da Apex, conversei com amigos, empresários, executivos, e ninguém conhecia a agência, além de quem já exportava. Virou um clubinho. Agora estamos batendo bumbo, fazendo um caderno de economia em jornal, programas nas rádios. Minha meta é que a Apex seja o tipo de instituição que você pode até não usar, mas sabe que o dia que quiser exportar tem a quem ligar, tem uma agência que facilita tudo, capacita a empresa, põe em evento fora do Brasil, disponibiliza nove escritórios para ajudar a internacionalizar negócios.

> Tenho orgulho da imagem simpática do Brasil e de seu futebol, mas temos de criar mais empresas de ponta

Sua gestão já tem um plano de ação definido para ampliar a área de atuação?

Nossa estratégia imediata é consolidar e fixar o foco em setores que estavam espalhados, atuando sem um objetivo conjunto. Por exemplo, no fim de agosto fizemos uma parceria em São Paulo com um grande evento do International Trade Center (ITC), órgão ligado à ONU que congrega 4,7 mil mulheres CEO ou acionistas majoritárias de empresas. Além de apoiar o evento, realizado a cada quatro anos em diversos países, a Apex lançou nele um projeto, em conjunto com uma rede de mulheres que têm postos de comando em 36 mil empresas, pelo qual vamos capacitar 6 mil dessas empresas para a exportação. Esta é uma maneira

DIVULGAÇÃO/APEX BRASIL

de prestar apoio concreto a um setor que não estava consolidado, que crescia sem organização.

Quais os outros segmentos em que o senhor está de olho?

Um deles é o contingente de jovens empreendedores que abrem empresas no Brasil sem nenhuma visão de exportação. Nos países menores da América do Sul, quem monta qualquer coisa, uma lavanderia, no dia seguinte já quer exportar, porque não tem mercado interno. Aqui, não. Aqui todo mundo abre negócio pensando no mercado interno. Exportação nem passa pela cabeça. Nós temos de mudar essa mentalidade, o que só tem condições de acontecer lá atrás, na universidade. Então, estamos apoiando projetos de formatura, iniciativas que têm relevância para mudar o modo de pensar dos jovens.

Existe algum grupo de empresas que já exporta nesse projeto de aglutinação?

Sim, aquele que se agrupa sob a denominação de tecnologia assistiva, que vai de óculos a aparelhos auriculares e próteses. O Brasil é o terceiro maior produtor mundial de tecnologia assistiva, e nós não fazíamos a menor ideia. É um mercado de 14 bilhões de dólares, do qual o país já é líder mundial, só que cada empresa atua individualmente, sem uma ação conjunta que poderia aumentar muito seu desempenho. Diante disso, estamos consolidando um projeto setorial. Vamos organizar eventos, prospectar negócios nos Estados Unidos, na Europa. Trata-se de um valor agregado que o Brasil já possui. Precisamos apenas unir, organizar, capacitar, enfim, pôr a Apex para cumprir o que é sua obrigação. Outra fruta que estamos trazendo para esta cesta é a cultura. Atualmente, 14% dos projetos que apoiamos fazem parte da chamada economia criativa, e quero amplificar muito isso, não só pelo fator cultural em si, mas também pelo lado dos negócios. Só um país sofisticado faz foguete, só um país de cultura avançada faz avião, algoritmo. Em 60 dias, os planos para esses quatro setores – mulheres, jovens, cultura e tecnologia assistiva – estarão na minha mesa, prontos no papel, e teremos cerca de um ano para implementar.

São poucos os números disponíveis sobre a presença da Apex nas exportações das empresas brasileiras. O senhor sente falta de dados mais consolidados?

É uma questão interessante. Tenho perguntado nas agências semelhantes de outros países: "Estou acabando de chegar, venho do setor privado, qual é a métrica que vocês utilizam, qualitativa ou quantitativamente?" E tenho percebido que essa é uma dificuldade de todos, ninguém me deu nenhuma resposta satisfatória. Mas estamos tentando mudar este cenário. Conseguimos mostrar, por exemplo, que em um setor, comparando-se a empresa que é apoiada pela Apex com a que não é, a primeira tem um desempenho 28% maior. Claro que nem toda a diferença pode ser creditada à Apex, mas já é uma maneira de avaliarmos o peso da nossa participação no sucesso das empresas exportadoras. Do total de 225 bilhões de dólares em exportações em 2014, a Apex está presente em 62 bilhões, ou 28%. Na comparação entre o ano passado e o anterior, as empresas apoiadas por nós aumentaram em 38% suas exportações, em um período em que o resultado geral foi de menos 7%.

O senhor vê muito espaço para a ação da Apex crescer?

Um espaço enorme. Eu fico muito incomodado em saber que só temos 17 mil empresas exportando, em um universo de 16 milhões. Isso me tira o sono. Ainda somos insulares, olhamos muito para o mercado interno. O meu plano é simples: fazer mais do mesmo, só que em grande intensidade. Promovemos um corte de custos significativo internamente e, com isso, este ano liberamos quase 70 milhões de reais para realizar aportes em um maior número de entidades.

Há outros órgãos envolvidos nesse esforço?

Sem dúvida. A primeira visita que fiz quando assumi o cargo foi ao Sebrae. Aliás, a Apex saiu de lá, também somos parte do sistema S. Propus um projeto conjunto em que, primeiro, o Sebrae capacite a empresa candidata a exportadora em âmbito nacional, adequando-a às normas e leis vigentes. Depois disso, nós entramos com a preparação para a venda lá fora. Além disso, como vendedor ambulante que sou, tenho ido aos ministérios, estendendo a mão para apagar eventuais rusgas. No Ministério da Agricultura, por exemplo, fui com a bandeira branca e hoje a ministra Kátia Abreu é grande parceira nossa, está no nosso conselho. Também está nele o ministro da Indústria e Comércio, Armando Monteiro, que, por sua vez, chamou a Confederação Nacional da Indústria. Afinal, a CNA congrega a maioria das exportações brasileiras. Em cinco meses, já tocamos três projetos com ela.

O que o senhor quer mudar na pauta de exportações do Brasil?

Quero inverter a posição dos produtos. Desde o Império exportamos 60% em commodities. Embora o Brasil seja a sétima economia do mundo, é o 25º em exportação. Se tirar as commodities e ficar só com produtos de valor agregado e manufaturados, cai para a 30ª posição. Existe um gap monstruoso entre o Brasil como potência econômica e o Brasil como exportador de valor agregado.

Até que ponto o esforço de diversificação de exportações pode mudar a imagem do país?

Quando cheguei à Apex, vi uma pesquisa mostrando que o Brasil continua a ser conhecido no exterior por cinco "s" – *sex*, *sand*, *sun*, samba e *soccer* (sexo, praia, sol, samba e futebol). Eu sinto orgulho de o Brasil ter essa imagem simpática, de seu futebol ser admirado, mas temos de criar mais Embraers. Se tivermos cinco "s" e só uma Embraer, seremos sempre um país de commodities. Precisamos mudar isso.

Onde o Brasil tem potencial para ser produtor de ponta?

As maiores chances estão em produtos e equipamentos médicos e odontológicos, semicondutores, energias renováveis, óleo e gás, tecnologia da informação e comunicação. São áreas em que temos condição de crescer levando em conta o parque instalado. Na agricultura, a Embrapa já fez do Brasil um país de alto valor agregado. Na África e Ásia, em matéria de tecnologia em plantação, a Embrapa é a Nasa brasileira – ninguém entende tanto de cultura tropical. Outro setor em que o Brasil é cada vez mais conhecido é o da construção. As construtoras daqui já fizeram mais de 30 usinas hídricas no mundo e 80% das estradas do Oriente Médio. Quanto mais divulgarmos isso, mais fácil será vender, porque o país que é potência em alguma coisa é muito mais atraente para o comprador.

A falha é de comunicação, de não anunciar mais esses feitos?

Não é só isso. O Brasil sofre da síndrome do colonizado. Todo país que foi colonizado, tirando os Estados Unidos, sofre deste complexo de inferioridade. Eu participei muito dos últimos 30 anos de evolução da aviação e fui testemunha de que, quando superamos a síndrome, o setor virou a mesa. O Brasil, hoje, é fornecedor, para o mundo inteiro, de piloto, controlador, avião. Há dois meses, estávamos em Washington, em missão na Secretaria de Estado, cujo terraço dá para o Rio Potomac e para a Casa Branca. O Curado (Frederico Curado, presidente da Embraer) me puxou pelo braço até o terraço e começamos a chorar – nós ali, em pé, junto da presidente da República, vendo um Embraer atrás do outro pousando no aeroporto às margens do rio. Dos 20 aviões que pousaram, todos eram da Embraer. O Brasil precisa transpor isso para outros setores, e a primeira providência é livrar-se do complexo de inferioridade.

Exportar faz parte dessa tomada de consciência?

Faz, sim. Ouço de quase todos os representantes comerciais de outros países a mesma reclamação: de que o empresário brasileiro faz sua primeira venda, faz a segunda e desaparece, porque o mercado interno voltou a crescer. Precisamos nos conscientizar de que exportar não é um quebra-galho para quando o dólar está alto; exportar é um plano de negócios para a empresa. Se um país deixa de comprar, outros vão aparecer. Mercado interno é um só.

Como a Apex pode beneficiar uma empresa que já é grande exportadora, como as do agronegócio?

Vou dar o exemplo da carne brasileira, que acabou de ser liberada na China graças ao excelente trabalho da ministra Kátia Abreu. A Apex está organizando uma missão comercial com os dez maiores produtores para fazer reuniões, olho no olho, com os compradores chineses, a melhor forma de recuperar um mercado de 200 milhões de dólares. Cabe a nós mobilizar o pessoal, verificar se o mercado mudou nos três anos em que estivemos fora, se as embalagens estão diferentes. Claro que é mais fácil trabalhar com empresas já consolidadas e extremamente profissionais. Até gigantes como Embraer, JBS e BR Foods precisam da Apex em mercados onde ter uma chancela oficial faz a diferença, como os do Oriente Médio, da África e da própria China. ▮

Estava na Secretaria de Estado dos EUA e chorei: vi 20 aviões pousar no aeroporto ali perto, todos da Embraer

Exportar não é um quebra-galho para quando o dólar está alto; exportar é um plano de negócios para a empresa

FABIO GAMBINA

ALESSANDRO MENDINI

1 A Lot Of Brasil na feira de Milão: vitrine europeia

2 Peça dos irmãos Campana: diferencial do design

O caminho da diferença

Exportadores de móveis buscam subir degraus na cadeia produtiva por meio do design e da diferenciação dos produtos

ARMANDO MENDES

É uma velha história, repetida sempre que se discute a economia brasileira e seu papel internacional: o Brasil é um país que exporta a preço baixo seus recursos abundantes, como madeiras, café, minérios, grãos e muitos outros, em vez de criar, com eles, produtos capazes de ganhar os mercados mundiais. Ao deixar passar essa oportunidade, entrega de mão beijada os benefícios que teria ao melhorar a posição de suas indústrias nas cadeias produtivas globais.

No capítulo da indústria de móveis, no entanto, um punhado de empresas exportadoras está desafiando essa escrita. Elas lançam mão, por certo, da grande vantagem que é ter a seu alcance a tremenda variedade de madeiras de qualidade oferecida pelas florestas brasileiras, nativas ou cultivadas. Mas buscam juntar a isso uma lista de atributos que fazem a diferença na hora de disputar lá fora o mercado dos produtos bem situados no topo da cadeia produtiva, deixando para trás o papel de mero fornecedor de matéria-prima e mão de obra barata para a indústria dos países compradores.

Uma das determinadas a seguir essa rota internacional mais ambiciosa é a Butzke, empresa familiar da pequena cidade catarinense de Timbó, no Vale do Itajaí. Fundada em 1899 para produzir esquadrias e carroças, hoje é fabricante de móveis para varandas, piscinas e espaços ao ar livre. Em meados da década passada, ao discutir a estratégia da empresa, a família entendeu que precisava começar a ter produtos com identidade e marca própria para garantir espaço no mercado mundial. "Demos um passo importantíssimo em 2009, quando iniciamos um trabalho com designers brasileiros", afirma Michel Otte, diretor da Butzke, ao lado de seu pai, Guido. "Isso realmente nos colocou num outro patamar de produto."

A Butzke — que exporta 18% de sua produção, principalmente para os Estados Unidos e o México — tem hoje em linha peças de nomes de primeiro plano, como Carlos Motta, Paulo Alves e Zanini de Zanine Caldas. Reeditou, também, uma coleção de móveis de jardim de Sergio Rodrigues, o patriarca do design brasileiro falecido no ano passado *(veja boxe na pág. 36)*. Mas nem sempre foi assim. Até a década passada, a empresa fabricava e exportava móveis "genéricos" para redes de varejo internacionais. "O que estava valendo era o preço, o produto não tinha a nossa marca", lembra Otte. "Produzíamos como se fosse quase uma *commodity*."

Esse era um modelo de negócios comum a boa parte da indústria brasileira de móveis. Mas começou a fazer água com a entrada no mercado de países asiáticos, como o Vietnã, que produziam a custos mais baixos, e afundou com a valorização do real a partir de meados dos anos 2000, que acabou com a competitividade da indústria. A participação brasileira no mercado global de móveis caiu de 1% para 0,5% — o Brasil exportava quase 1 bilhão de dólares em móveis por volta de 2004, e em menos de dez anos esse mercado foi reduzido a 500 milhões *(veja gráfico na pág. 43)*.

2

"Aquele modelo de exportação morreu", constata Marcelo Prado, consultor da indústria e diretor do instituto IEMI Inteligência de Mercado. Mesmo com a desvalorização do real, hoje não é mais possível ganhar dinheiro apenas perguntando

1

2

1, 3 e **4**: Linha Tajá, de Sergio Rodrigues: reedição em cores

2 Guido e Michel, da Butzke: aposta nos *designers*

às redes varejistas no exterior o que elas querem comprar e oferecendo preços baixos. "Essa não é mais uma receita sustentável; deixa o produtor dependente da volatilidade do câmbio para ser competitivo", resume Prado. "O Brasil já não é um país barato", completa Otte. "E, por mais que a gente queira, isso não vai mais acontecer. Temos de ser competitivos de outras formas." O modelo alternativo é o que leva em conta alguns atributos fundamentais para a conquista de um mercado que não olha só o preço. "É o mercado da atratividade, do diferencial e do valor agregado", diz Prado.

Para conquistá-lo, é preciso cultivar uma série de atributos que incluem avanços tecnológicos na manufatura; design cuidado e de personalidade própria; zelo pela qualidade do produto; construção e promoção da imagem do país e de suas marcas; e atenção permanente à sustentabilidade do processo industrial e do fornecimento das madeiras empregadas na produção — algo muito importante num setor que explora recursos naturais.

Pedro Franco, o CEO da A Lot of Brasil, de São Paulo, vê na tecnologia e na produção industrial o caminho para esse mercado. Franco é, ele mesmo, *designer* e produtor — a A Lot of Brasil se propõe a fabricar no país as criações de *designers* brasileiros e estrangeiros, como os irmãos Campana e a eslovena Nika Zupanc. Como receita para a volta da movelaria brasileira ao mercado global, ele cunhou o termo *brasilidade industrial*, que define como a capacidade de mobilizar os diferenciais do país com o suporte da mais avançada tecnologia disponível, e não apenas com a tradição da artesania. "Exportar artesanato vai manter nossa fatia em 1% do mercado global", afirma. "O que vai fazê-la crescer é a produção industrial com novos materiais, sustentabilidade e tecnologia."

FOTOS: DIVULGAÇÃO

3

4

INDÚSTRIA E ARTESANATO

PARA AVANÇAR, às vezes, vale a pena olhar para trás. É uma lição que a Butzke, fabricante de móveis para áreas externas de Timbó (SC), decidiu seguir ao sofisticar sua produção e mirar em nichos de mercado mais exigentes. No caminho, ela recuperou técnicas de movelaria que tinham sido postas de lado pelos fabricantes à medida que a atividade se tornava um empreendimento industrial de larga escala.

Uma das práticas resgatadas — explica Michel Otte, diretor da empresa — é o uso de um laminado moldado para fazer peças de mobiliário, obtido por meio da prensagem a frio, num molde, de lâminas de madeira intercaladas com cola. "São processos de fabricação que, por causa de seus custos mais elevados, foram sendo deixados pela indústria e se mantiveram apenas em marcenarias", diz Otte.

O resgate de técnicas tradicionais não é incompatível, entretanto, com o emprego de tecnologia de ponta. Na verdade, diz Otte, combinar as duas coisas é um traço da Butzke. Ela usa maquinário moderno, o que inclui robôs, para fabricar peças em escala industrial com precisão e alta produtividade, mas não perde a *pegada* artesanal — a "mão do marceneiro na peça", como ele diz. Para certos procedimentos, não há como fazer de outra forma. "É interessante, porque eu consigo manter o calor do artesanato, essa coisa bonita que o Brasil pode explorar bem, mesclada com a alta tecnologia dos robôs", diz Otte.

Outro exemplo é a linha Tajá de móveis para jardim, criada nos anos 1970 por Sergio Rodrigues, um dos nomes mais importantes da primeira geração de *designers* brasileiros a ganhar fama internacional. Reeditados pela Butzke, os bancos, cadeiras e mesas da coleção transitam da linha industrial de produção ao acabamento artesanal durante seu processo de fabricação.

"Alguns componentes vão passar pelos robôs, nos centros de usinagem, para receber cortes e furações em ângulo, que são extremamente difíceis de fazer com precisão", descreve Otte. "Na sequência do processo, todo o acabamento, o arredondamento das peças tem de ser feito manualmente; o lixamento também é feito à mão para conseguir a qualidade necessária, e toda a montagem é manual."

O casamento de artesanato e indústria permite produzir lotes grandes mesmo de peças sofisticadas. "A Butzke é uma indústria, não uma marcenaria que produz peças uma a uma ou duas a duas", afirma Otte. "Quando desenvolvo uma linha de *design*, dou a largada na produção com 100 peças, mas posso produzir lotes de 1,5 mil peças em alguns casos." A intenção é que os desenhos sejam perpetuados, diz ele, e não criar peças que fiquem fora de moda em um ou dois anos. Daí vem a preocupação não só com a estética, mas também com o conforto e a durabilidade. "Temos um conceito de fabricação de móveis atemporais", conclui. ▮

GUILHERME JORDANI

1

ROQUE FRIZZO

2

GUILHERME JORDANI

3

1 e **4** Linha Noronha: para usar ao ar livre

2 Estande da Saccaro em Milão...

3 ...na trilha da brasileiridade, diz João

O Brasil precisa repetir o que a Itália fez nos anos 1970, sugere ele. Foi quando os produtores de móveis buscaram em outras indústrias as tecnologias que usaram para renovar a tradição artesanal italiana. Um exemplo foi a injeção de espuma utilizada na indústria automobilística para produzir bancos para carros, trazida para a fabricação de sofás e poltronas. "Precisamos mapear as tecnologias de que dispomos", diz ele. A seu ver, a cadeia de fornecedores da Embraer, em São José dos Campos, por exemplo, tem maquinário e capacidades que poderiam ajudar a introduzir inovações na indústria moveleira.

Ele mesmo oferece o exemplo. A A Lot of Brasil produz uma peça de sua autoria — a cadeira Esqueleto — fruto de pesquisa em parceria com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O assento da cadeira é produzido por injeção de "madeira líquida", material desenvolvido a partir de restos de madeira de marcenaria e de um ecopolímero obtido da reciclagem de embalagens plásticas. "Isso é inovador, sustentável e, ao mesmo tempo, portador de uma história", diz Franco. "Podemos fazer o mesmo com o caroço do açaí ou com os restos descartados do ipê-roxo usados na indústria." Assim, conclui ele, trabalha-se com produtos únicos e "agrega-se tecnologia às histórias do Brasil".

GUILHERME JORDANI

4

Para outra indústria desse time, a Saccaro, de Caxias do Sul (RS), o poder de atração e diferenciação de seus produtos tem a ver com traços do estilo de vida e da imagem internacional do Brasil. Fundada em 1946 fazendo cestas de vime trançado — fornecia o invólucro "empalhado" dos garrafões de vinho tradicionais nas colônias italianas da Serra Gaúcha —, a Saccaro começou a produzir móveis de *design* há 30 anos. "Todas as nossas peças hoje são assinadas, e exploramos a *brasileiridade*", disse recentemente João Saccaro, diretor comercial da marca, aos participantes de um seminário sobre exportação promovido na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimóvel). "Sempre procuramos exportar *design*, marca e conceito", afirmou durante o encontro. "Nunca foi nosso propósito exportar mão de obra ou matéria-prima."

A Saccaro trabalha com *designers* e materiais brasileiros, como o vime trançado que está na sua origem. "Buscamos associar a nossos produtos a imagem de luz e alegria que o país tem no mundo", ressaltou. Um exemplo é a cadeira Cobogó, do *designer* Roque Frizzo, que replica em suas laterais o desenho dos elementos arquitetônicos que lhe dão o nome — os pequenos blocos de concreto vazados, criados em Pernambuco e muito usados na arquitetura modernista brasileira como alternativa a uma parede cega, criando efeitos "rendilhados" de luz e sombra.

Há pouco mais de uma década, a Saccaro deu a partida a um esforço de internacionalização que hoje leva seus produtos a mais de 15 países. A marca tem 26 pontos de venda no exterior, entre franqueadas exclusivas e *galerias* — ambientes próprios em lojas de departamentos e multimarcas. Os Estados Unidos e o México são os mercados mais importantes, mas a empresa gaúcha está presente, também, em outros países das Américas, na África e no Oriente Médio. Para ganhar esses mercados, lembra João Saccaro, foi fundamental mostrar a marca e seus produtos em salões e feiras internacionais, de forma a ganhar a confiança dos compradores e o respeito pelo produto nacional — algo que estava em falta no começo da internacionalização do móvel brasileiro com cara e identidade próprias.

"Os clientes lá fora não nos viam como um fornecedor de móveis de valor agregado", conta Saccaro. "A credibilidade era muito baixa." De lá para cá, essa imagem vem melhorando, em parte pelo trabalho de informação e exploração do mercado externo que vem sendo feito em parceria pela Agência Brasileira de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) e pela Abimóvel, por meio de projetos setoriais de promoção das exportações de móveis e seus componentes *(leia mais na pág. 42)*. Um desses projetos, batizado de Brazilian Furniture, apoiou, em abril passado, a participação da indústria brasileira no Salão do Móvel de Milão, na Itália, a mais importante feira internacional do mobiliário.

Em cerca de dez anos, a Saccaro criou 26 pontos de venda em 15 países

Quatro empresas exportadoras — Butzke, Saccaro, A Lot Of Brasil e a Artefama, de São Bento do Sul (SC) — compuseram a representação brasileira no *Salone,* como é conhecida a mostra milanesa. Michel Otte, da Butzke, não tem dúvidas de que tal participação é consequência da decisão dessas e de outras empresas de se afastarem do mercado *comoditizado* da competição por preço para subir degraus na cadeia produtiva e entrar na competição por qualidade. É muito difícil chegar ao Salão de Milão, diz Otte. De fato, trata-se de uma referência mundial. Para ganhar um espaço ali é preciso passar por uma seleção e curadoria rigorosas. "Entramos porque já temos nossa história junto com os *designers*", ele afirma. "Entendemos que esse é o caminho para o Brasil, temos muitos diferenciais a ser explorados, e o *design* é um deles."

Vai no mesmo sentido o trabalho da ApexBrasil na promoção do móvel brasileiro no mercado mundial. "Nosso esforço é para diferenciar a oferta brasileira e aumentar a agre-

gação de valor, de forma a tornar nossas indústrias cada vez mais evoluídas nas suas cadeias produtivas globais", define André Limp, supervisor das áreas de Casa e Construção, Economia Criativa e Tecnologia na ApexBrasil. Limp chama a atenção para o que significa essa evolução: ela não quer dizer que as empresas produtoras devam, necessariamente, se deslocar para os mercados *high-end* dos móveis exclusivos e caros para clientes de renda alta. "Nós temos empresas apoiadas pelos projetos setoriais que se dedicam à produção em escala de componentes e móveis vendidos em grandes redes varejistas", diz ele. "Um mercado não é melhor que o outro — qual atender é uma decisão estratégica da empresa."

Marcelo Prado, o consultor do IEMI Inteligência de Mercado, faz uma comparação com o mercado de moda e calçados para explicar como é possível diferenciar produtos e ganhar mercados de maior valor também com produtos de massa. "Temos no Brasil *players* com produção de médio e alto padrão, e esse é um mercado importante e interessante que pode trabalhar na exportação com diferenciação, qualidade e inovação, a um custo que não precisa ser muito alto", diz ele. "São empresas que podem pegar um produto de uso de massa e colocar moda e inovação lá dentro, como a Alpargatas fez com o chinelo de dedo. O pessoal de móveis também pode fazer isso."

O caminho dos mercados demanda moda e inovação num produto de massa

A Multimóveis, de Bento Gonçalves (RS), é uma empresa que está fazendo essa transição. Ela nasceu em 1995 e chegou a ter, em 2004, quase metade de seu faturamento vinda das exportações (hoje, depois da tempestade do real valorizado, esse número está em torno de 30%, com perspectiva de aumentar novamente). A Multimóveis, que exporta atualmente para 40 países, cresceu explorando o mercado dos móveis seriados — vendidos prontos em redes de varejo. No começo, produzia dormitórios infantis, logo seguidos, a partir da aquisição de um concorrente, por armários multiúso e bicamas.

Há cerca de seis anos, em busca de diversificar mercados e aproveitar melhor seu maquinário e estrutura produtiva, a empresa começou a abrir o leque: lançou uma marca de móveis planejados — a Eko Ambiente —, com lojas exclusivas e dirigida às categorias de público A e B+. E há três anos fez uma aposta na chamada nova classe C, passando a oferecer uma linha de dormitórios e cozinhas modulares de design moderno, preços mais acessíveis e adequada a ambientes menores, chamada Multipla. "Queríamos dar a esses clientes a oportunidade de personalizar seu mobiliário", diz Maristela Cusin Longhi, diretora da empresa. "São módulos que podem ser compostos de acordo com a necessidade."

Apenas "alguma coisa" da linha Multipla é exportada, ela observa. Mas os planos internacionais são ambiciosos para a marca Eko, que responde hoje por 14% da produção da empresa. Este ano, a Multimóveis deu a partida a um esforço de exportação de seus móveis planejados em dois mercados importantes: os Estados Unidos e a Colômbia. Trata-se de novo aprendizado para a *célula de exportação* da empresa, integrada por três pessoas dedicadas ao mercado externo — "pelo menos dois estão sempre viajando", diz Maristela.

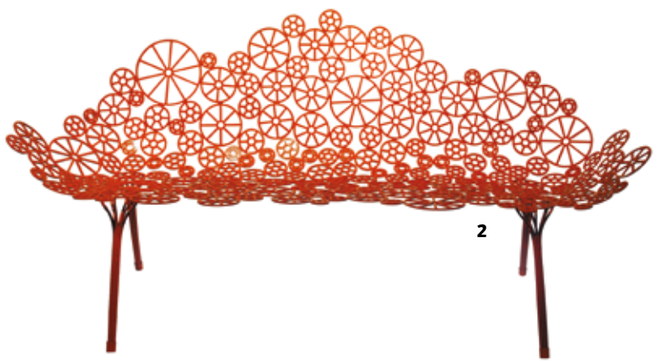
Para ela, trabalhar com mobiliário planejado é muito diferente de vender móveis prontos para redes varejistas. "O que oferecemos é um serviço, que se conclui pela execução de um projeto, principalmente para o mercado corporativo, que estamos mirando", diz. Esse mercado demanda um trabalho de longo prazo voltado para os escritórios de arquitetura nos países-alvo, que por sua vez recomendarão os serviços da Multimóveis a seus clientes.

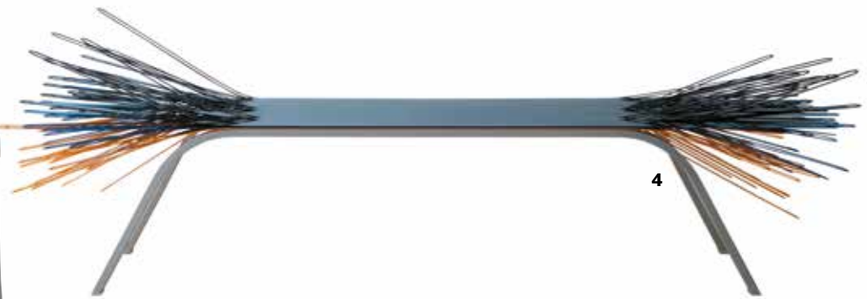
A empresa gaúcha trabalha, dessa forma, para competir melhor em diferentes faixas de mercado. "Ela está há bastante tempo no projeto [*Brazilian Furniture*] e tem recebido apoio tanto para os móveis de alto consumo quanto para os móveis planejados", aponta André, da ApexBrasil. "Por decisão estratégica, tem desenvolvido competitividade em ambas as frentes." Ao fazê-lo, aplica na prática uma das diretrizes da ApexBrasil: para a agência, o que importa é ajudar a desenvolver a competitividade de cada empresa, seja qual for a faixa em que ela atua.

Depois de vender nos EUA, fica mais fácil exportar para outros países

André aponta, ainda, outro efeito positivo da entrada de uma empresa na arena internacional: ao se preparar para disputar mercados em países mais desenvolvidos, com um grau de exigência mais alto e uma regulação mais rigorosa do que tinha em casa, a exportadora melhora também seu desempenho doméstico e em outros mercados externos. No jargão gerencial, chama-se a isso de "aprendizado organizacional através da internacionalização". Para poder exportar, a empresa apoiada passa por um ciclo de desenvolvimento de competitividade muito superior ao que teria atuando no mercado doméstico, resume André. É difícil quantificar esse efeito, diz ele, mas é possível percebê-lo quando se vê uma empresa começar a exportar para os Estados Unidos — um mercado muito regulado e difícil —, depois de dois ou três anos de preparação. "Quando ela começa a aumentar seus números lá, por mais que eles sejam pequenos, ela também estará muito mais preparada para entrar na Colômbia ou na Arábia Saudita", conclui.

Ou para competir melhor no Brasil, como confirma um exemplo curioso oferecido por Maristela Longhi, da Multimóveis. Ela conta que o grau





1 Cadeira Esqueleto, de Pedro Franco... **2** ...sofá Estrela, dos irmãos Campana... **3** ...cadeira Renda, de Jum Nakao... **4** ...e Bird Bench, de Henrique Serbena: peças de design

FOTOS: DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO

1

GUARNIERI FLAVIO R

2

de exigência muito alto do mercado americano no empacotamento das peças exportadas levou a empresa a melhorar também as embalagens no Brasil. "Atenção para que o produto não se movimente na caixa, cantoneiras de isopor, microfilme de alto encolhimento para vedar a embalagem — foram muitas as coisas que passamos a adotar aqui também", diz Maristela. "Tu trazes para o mercado interno toda a qualificação exigida pelo mercado globalizado; não é brincadeira, tem de tratar tudo com seriedade."

Transformações como essas ainda estão no começo para a maior parte da indústria de móveis brasileira. "Estamos retomando o mercado de exportação", diz o consultor Marcelo Prado. De dois anos para cá — e antes mesmo da recuperação do valor do dólar —, o produtor brasileiro começou a reagir e a ganhar de volta um pouco do espaço perdido na última década (*veja gráfico na pág. ao lado*). O presidente da Abimóvel, Daniel Lutz, acredita que o dólar mais forte, beirando 4 reais, vai ajudar a retomar fatias perdidas do mercado de exportação. "Volta a ser atrativo para as empresas, elas vão investir e buscar mercado", diz ele.

GUILHERME JORDANI

3

GUILHERME JORDANI

4

1 Marcelo Zortéa, da Multimóveis: cliente em Dubai

2 Marcelo Prado, do IMEI: transição de mercados

3 e **4** Arraia e Cobogó, da Saccaro: pé no artesanato e na arquitetura

5 Estande do Orchestra Brasil: acessórios e componentes

"Acredito que em curto espaço de tempo voltaremos a ter aquele um por cento." Mas, para consolidar esse início de recuperação, é preciso avançar na transformação do modelo de negócios cristalizado na primeira onda da internacionalização da movelaria brasileira.

Michel Otte, da Butzke, acredita na mudança, mas vê também as dificuldades. Ele diz que desenvolver um novo padrão de desenho obriga a mexer na produção. "Vais ter de desenvolver técnicas com que não estavas acostumado, introduzir material novo... É um investimento não necessariamente de grandes recursos financeiros, mas de tempo, dedicação em cima de um novo produto e de uma nova forma de trabalhar", afirma. O esforço compensará mais adiante. "O exportador vai ter uma estrutura um pouco mais cara, mas, nesse novo modelo, ele poderá ter uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo e vai ser muito menos vulnerável às oscilações do câmbio", arremata Marcelo Prado. ▮

BATENDO NO FUNDO

Exportações brasileiras de móveis (em milhões de dólares)

*estimativa
+ Não incluem os assentos para aeronaves e veículos, partes para assentos e partes para móveis, além de colchões;
fontes: IEMI/SECEX

PLATAFORMA PARA COMPETIR

DOS 76 projetos setoriais tocados pela ApexBrasil em diversas áreas, dois são dirigidos à indústria moveleira: o Brazilian Furniture, que tem como parceira a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimóvel), e o Orchestra Brasil, no qual a contraparte empresarial é o Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves (RS) — Sindmóveis. Enquanto o Brazilian Furniture promove a presença dos fabricantes de móveis acabados no mercado global, o projeto Orchestra Brasil é voltado para exportação de acessórios e componentes para a indústria moveleira.

"O Brazilian Furniture é mais do que um calendário de feiras e de missões comerciais no exterior", diz André Limp, o supervisor da área de Casa e Construção da ApexBrasil. "O projeto tenta dar ao grupo de empresas participantes uma plataforma para o desenvolvimento de sua competitividade internacional." Missões e feiras são ferramentas importantes, ele explica, mas uma parcela dos recursos e dos esforços mobilizados no projeto vai para ações de inteligência comercial e planejamento estratégico.

Setenta empresas participam, atualmente, do projeto setorial, boa parte delas sediada em alguns dos principais polos moveleiros do país: Bento Gonçalves (RS), Arapongas (PR), Chapecó (SC), São Bento do Sul (SC), Mirassol (SP) e Ubá (MG). Lançado em 2005, o Brazilian Furniture mobiliza recursos de pouco mais de 12 milhões de reais durante um período de 24 meses, dos quais cerca de 70% são aportados pela agência de exportações e investimentos e 30% pela indústria privada (o projeto tem o formato de um convênio de cooperação técnico-financeira entre a ApexBrasil e a Abimóvel, renovado a cada dois anos).

O Orchestra Brasil é um pouco mais velho do que o Braziian Furniture: começou em 2003 e reúne, atualmente, 128 empresas produtoras de acessórios e componentes para a fabricação de móveis. O projeto é formatado nos mesmos moldes de cooperação entre a agência e a contraparte privada; o aporte de 10 milhões de reais é igualmente dividido na proporção 70/30. Os mercados trabalhados, entretanto, têm diferenças. Estados Unidos, México, Peru e Colômbia são alvos comuns aos dois projetos, mas o Orchestra Brasil agrega alguns mercados específicos: a África do Sul, a Guatemala, a Argentina e a Turquia. ▮

5

Pavilhão do BMS em feira em Bogotá: presença brasileira

De olho no mundo

O programa Brazil Machinery Solutions marca presença crescente em feiras no exterior, abrindo novos portos e portas para a indústria nacional de máquinas e equipamentos

DARIO PALHARES*

Nos últimos 25 anos, a indústria nacional de máquinas e equipamentos vem lutando por sua sobrevivência. A briga de foice teve início em 1990, com a abertura atabalhoada durante o governo do ex-presidente Fernando Collor de Mello, e se intensificou a partir das constantes valorizações da moeda local perante o dólar, das taxas de juro elevadas e do abandono de políticas industriais estruturadas. Em franca desvantagem, as empresas do setor resolveram, na reta final da década passada, reunir sua tropa de elite para tentar estancar os seguidos reveses sofridos diante da concorrência estrangeira, aqui e lá fora. "Decidimos criar uma marca própria para o nosso complexo exportador. A ideia era agregar mais valor e realçar a imagem de nossos produtos", conta Klaus Curt Müller, diretor de comércio exterior da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq), que contabiliza cerca de 5,5 mil sócios distribuídos em 27 câmaras setoriais.

Nessa empreitada, a Abimaq contou com o apoio de uma parceira constante, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, a ApexBrasil. Desde 2000, a dupla vinha articulando consórcios de exportações e promovendo iniciativas pontuais. O intento da Associação de valorizar o maquinário *made in Brazil* casou à perfeição com os planos da Agência, que desenvolvia um pacote de projetos setoriais, em sua maioria para a indústria. "Era tudo o que precisávamos. Em 2009, com o suporte da Apex, começamos a discutir as diretrizes do programa Brazil Machinery Solutions", lembra Müller.

Lançado em 2010, o BMS é voltado para 15 mercados de quatro continentes

O debate, que envolveu representantes de todos os segmentos da Associação, teve como ponto de partida o diagnóstico dos prós e contras dos fornecedores brasileiros aos olhos dos estrangeiros. Entre os pontos fracos para quem deseja vender máquinas, o principal é a ainda reduzida percepção do país como produtor de tecnologia, apesar do prestígio internacional de uma empresa brasileira como a Embraer. Em compensação, já contavam pontos a favor do Brasil, à época, a robustez e os custos mais em conta do seu maquinário, além da diversidade do cardápio oferecido, que abrange 71 subsetores. Mas, sobretudo, contava pontos a disposição dos fabricantes de desenvolver soluções sob medida para a clientela externa. "Nossas colheitadeiras agrícolas, por exemplo, não contam com GPS, condicionadores de ar e outras sofisticações, mas suportam, sem problemas, o uso e a manutenção inadequados, chuvas torrenciais e solos difíceis", cita o diretor da Abimaq.

Tais características serviram à definição do perfil dos compradores e dos mercados a serem abordados. O cliente-alvo ocupa uma faixa intermediária entre aqueles que optam pelos menores preços, seara dominada por produtores chineses e indianos, e os adeptos incondicionais de aparelhos com tecnologias de ponta e marcas consagradas, praia dominada por empresas italianas, suíças e alemãs. Trata-se, enfim, de um comprador que valoriza o bom e barato e não abre mão de ver atendidas suas necessidades específicas.

"A diferença do Brasil em relação aos demais produtores de máquinas e equipamentos de outros países emergentes é que eles não conseguem trabalhar com soluções customizadas tão fortemente como nós. A China tem escala muito maior, mas não está nem aí para a customização", diz Eduardo Muniz, sócio consultor da Top Brands, empresa de São Paulo que procurou valorizar essa virtude nativa ao ser contratada para elaborar a marca do grupo de empresas reunidas na Abimaq. "O termo 'Solutions', embutido no logo, ressalta a capacidade dos fabricantes brasileiros de interagir com seus clientes."

Lançado em 2010, o Brazil Machinery Solutions (BMS) é voltado para 15 mercados de quatro continentes: África do Sul,

A UNIÃO FAZ A DIFERENÇA

Comparativo das exportações do programa BMS e dos demais fabricantes de máquinas e equipamentos – em US$ milhões – e evolução em %

	participantes do BMS	Demais
2010	505,50	1.726,79
2014	1.193,57	2.625,23
	+136	**+52**

Fonte: Apex Brasil.

1 Inovação: aparelho de desinfecção de ovos da Fornari **2** Müller: dez grandes na mira do programa **3** Brandão: "Até 2020, o BMS deve reunir 400 empresas"

Angola, Gana, Moçambique, Quênia, Argentina, Colômbia, Chile, Peru, Venezuela, México, Estados Unidos, Índia e Rússia, além da América Central. O menu oferecido às associadas da Abimaq inclui, entre outros itens, estandes em pavilhões próprios nas feiras internacionais, missões comerciais no exterior, rodadas de negócios com compradores externos trazidos ao Brasil e serviços de dados e estatísticas. O número de participantes saltou de 191, em 2010, para 236, no ano passado. Na mesma toada, as exportações desse pelotão de elite cresceram 136,1% – de 505,50 milhões para 1,19 bilhão de dólares –, elevando sua fatia nas vendas externas do setor de 22,6% para 31,3%, em igual período. "O sucesso do programa pode ser medido pela evolução contínua do faturamento em moeda estrangeira", observa Müller. "No ano passado, por exemplo, as vendas da turma do BMS cresceram 1,6%, ao passo que as indústrias não participantes do projeto amargaram queda da ordem de 12,1%".

Não por acaso, portanto, a procura pelo BMS anda em alta. Só nos seis primeiros meses do ano, 55 companhias aderiram à iniciativa. Mas cabe um aviso aos interessados: o processo de avaliação é rigoroso e prevê estágios iniciais a serem cumpridos pelos candidatos com menor quilometragem internacional. Os neófitos são encaminhados para *trading companies*. Só após seu "batismo" podem participar de rodadas de negociação em solo nacional e missões no exterior. Já as mais experientes ganham espaço nas feiras internacionais das quais o BMS participa. "A catequese é contínua, pois exportar é uma decisão de caráter estratégico, e não tático", observa o diretor da Abimaq.

"A catequese é contínua, pois exportar é decisão de caráter estratégico"

A agenda dos participantes do projeto é intensa. De janeiro de 2013 a julho deste ano, eles compareceram a 18 eventos. A maratona continua. Até dezembro, só para citar alguns pontos altos da programação de feiras, a turma marcará presença nos pavilhões do Brazilian Machinery Solutions na peruana Extemin, voltada para a mineração; na Itma, em Milão, ponto de encontro de setor têxtil global; e na alemã Agritechnica, a maior exposição de agribusiness do planeta. "Itália e Alemanha não são mercados prioritários para o BMS, mas suas fei-

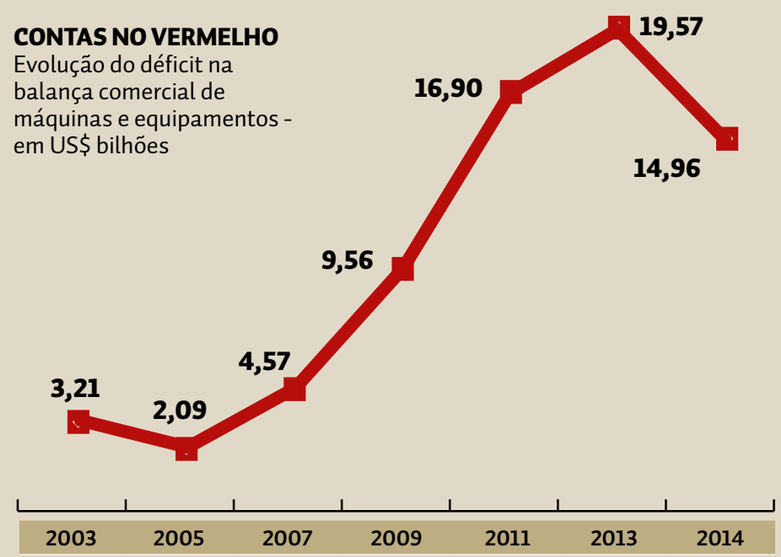
EM BUSCA DO EQUILÍBRIO

JÁ VAI longe o tempo em que a balança comercial do segmento de máquinas e equipamentos tingia-se de azul. Desde 1997, quando a Abimaq começou a contabilizar exportações e importações de máquinas e equipamentos, o menor déficit registrado, na temporada de 2004, alcançou a marca de 1,8 bilhão de dólares. Até 2007, tomando-se por base o critério de quantum (leia-se tonelagem), o país acumulava saldo positivo, mas a tendência se inverteu, em razão da valorização do real perante o dólar e do baixíssimo custo dos itens *made in China*, que tomaram de assalto os mercados doméstico e global, causando estragos. "Muitos produtos chineses chegam aqui a preços absolutamente irreais, equivalentes a 1,50 dólar o quilo, o que corresponde a apenas três vezes a cotação do aço", comenta Klaus Curt Müller, diretor de comércio exterior da Abimaq. "Até hoje trabalhamos para evitar as importações desses equipamentos, mas tal esforço esbarra nas grandes compras de commodities brasileiras realizadas pela China."

A situação tende a melhorar a médio prazo – desde que a cotação do dólar mantenha a alta registrada desde o fim do ano passado. A contribuição decisiva para esse cenário mais favorável virá do exterior, mais especificamente do principal rival do Brasil no segmento. Tudo por conta de uma maior agregação de valor – inclusive com a incorporação de tecnologias estrangeiras – por parte dos chineses. "Os equipamentos da China estão ficando gradativamente mais caros, o que favorecerá as máquinas brasileiras", analisa Müller. "Mantidas as atuais condições de temperatura e pressão, a balança comercial do setor deverá atingir o equilíbrio, em termos de volume, em 2016."

O dado preocupante – mais até do que a concorrência externa, na avaliação do executivo – é o descaso do país com sua manufatura, que se traduz, há tempos, na inexistência de políticas industriais consistentes. Não por acaso, a participação do setor de transformação no produto interno bruto (PIB) só fez rolar ladeira abaixo nos últimos 30 anos: despencou de 27,2%, em 1985, para 10,9%, em 2014. "Não dá para brincar de ser competitivo apenas com o câmbio", observa o diretor da Abimaq. "Temos de assumir que nossos custos – incluindo energia, mão de obra, logística e, sobretudo, de capital – são mais elevados do que a média internacional e buscar soluções perenes." ▮

CONTAS NO VERMELHO
Evolução do déficit na balança comercial de máquinas e equipamentos - em US$ bilhões



Fonte: Abimaq.

1

1 Rodada de negócios: opção para iniciantes

2 Agrishow: vendas do BMS na feira cresceram 43%

ras funcionam como vitrines para o programa", explica Igor Brandão, coordenador de Projetos Setoriais da Agência da ApexBrasil.

A presença em grandes exposições internacionais das cadeias produtivas é, sem dúvida, o principal apelo da iniciativa conjunta entre a ApexBrasil e a Abimaq. Antes, a agência governamental subsidiava a participação das empresas, que se viravam por conta própria nos eventos. Com a criação do BMS, o subsídio permaneceu, mas a organização e a apresentação melhoraram a olhos vistos. "A estrutura e o suporte fornecidos pela ApexBrasil são de Primeiro Mundo. Ela cuida de tudo: preparação dos estandes, contratação de serviços, divulgação etc.", afirma Ricardo Prado Santos, vice-presidente da Piovan, fabricante de equipamentos para a transformação de plásticos e refrigeração industrial. "Os expositores só saem ganhando. Além de economizarem 60% em relação ao que gastariam em voos solo, podem se dedicar inteiramente aos clientes e às vendas."

Com custos acessíveis, os estandes nos pavilhões do BMS reúnem até micro e pequenas empresas, que respondem por nada menos que 38% do quadro de participantes do programa. É o caso da Indústria Fornari, de Concórdia (SC). A empresa surgiu na esteira da gripe aviária que assolou o interior de Santa Catarina em 2006. Seu primeiro produto, um portal para a desinfecção de caminhões que transportam rações animais, revelou-se uma tacada certeira. Sucesso idêntico foi alcançado, na virada da década, por um aparelho de desinfecção de ovos, que elimina os riscos de contaminação por bactérias do gênero salmonela. O lançamento trouxe uma inovação em escala mundial, pois, em vez de formol, utiliza uma solução de cálcio no processo de assepsia. "O formol, utilizado por avicultores dos Estados Unidos, mata a salmonela, mas dá cabo, também, de vários pintinhos", explica a fundadora Luciane Piovezan Fornari. "Nossa tecnologia reduz em 1% essas perdas colaterais, garantindo, assim, uma maior produção de carne."

Consciente do potencial de suas máquinas no *front* externo, a empresária resolveu dar um pulo em Atlanta, nos Estados Unidos. Lá, em 2011, visitou a Poultry, a maior feira internacional de avicultura. De volta para casa, não sossegou até convencer a ApexBrasil e a Abimaq, com o apoio de outros cinco fabricantes de equipamentos para granjas, a fincar a bandeira do BMS no evento do estado da Geórgia. A estreia ocorreu em 2014 e teve bis em janeiro deste

2

LIÇÃO EM CASA

SANTOS DE casa também fazem milagres no programa Brazil Machinery Solutions (BMS). Além de bater cartão em exposições nas Américas, na Europa e na África, a iniciativa conjunta da ApexBrasil e da Abimaq vem marcando presença, de forma crescente, em eventos domésticos do setor de máquinas e equipamentos, caso da Feira Internacional de Tecnologia Agrícola em Ação, a Agrishow, em Ribeirão Preto (SP). Em sua última edição, realizada entre 27 de abril e 1º de maio últimos, a grande vitrine do agribusiness nacional registrou queda de 30% no volume de negócios, para 1,9 bilhão de reais, mas, na contramão, a 16ª Rodada Internacional de Negócios do BMS, promovida paralelamente na mesma cidade, superou com folga as expectativas mais otimistas de seus organizadores e participantes. "A fatura somou 17,2 milhões de dólares, entre negócios fechados e encaminhados. Isso representou um crescimento de 43% em relação à cifra registrada na Agrishow do ano passado", comemora Klaus Curt Müller, diretor de comércio exterior da Abimaq.

Os fabricantes nacionais de máquinas e implementos agrícolas que compareceram ao encontro tiveram de suar a camisa para garantir essa bolada. Durante dois dias, de 28 a 29 de abril, realizaram cerca de 300 reuniões com compradores da Argélia, Bélgica, Tailândia, do Canadá, Egito, das Filipinas e dos Estados Unidos, trazidos ao Brasil pelo BMS. Produtora de equipamentos para lavouras de milho, amendoim, feijão e café, a Indústrias Reunidas Colombo, de Pindorama (SP), entabulou conversações com empresas africanas e viabilizou a expansão de sua rede no exterior, que conta com aproximadamente 60 representantes nas Américas, Europa, África, Ásia e Oceania.

"Estávamos, havia tempo, à procura de um parceiro no Canadá. Durante a última Agrishow, finalmente identificamos um importador qualificado naquele mercado, com o qual, aliás, já estamos trabalhando", conta o gerente Bruno Carneiro. "Além de negócios, as rodadas de negociação permitem contatos e relações interessantes com potenciais compradores de vários países. São sementes que, com o passar do tempo, acabam gerando bons frutos."

Animada com os resultados alcançados na Agrishow e em outras feiras nativas, casos da Feiplastic e Mecânica, a Abimaq já prepara um calendário exclusivo para o São Paulo Expo Exhibition & Convention Center. Instalado às margens da Rodovia dos Imigrantes, na zona sul da capital paulista, o pavilhão se prepara para tomar do Anhembi, com a conclusão de suas obras de ampliação, o posto de maior centro de exposições do Brasil, com 90 mil metros quadrados de área para a instalação de estandes. Lá serão realizadas, entre outras, a Feira Internacional de Máquinas e Equipamentos (Feimec), no próximo ano, além da Feira Internacional do Plástico e da Borracha (Plástico Brasil) e a Feira Internacional de Máquinas-Ferramenta e Automação Industrial (Expomafe), em 2017. "As feiras vão crescer e se multiplicar em São Paulo, e o Brazil Machinery Solutions, que estará presente nestes e em outros eventos, ganhará ainda mais corpo", prevê Müller. ▮

1

2

1 Sofware Audaces: empresa tem forte presença no exterior

2 Pereira: "Troca de figurinhas é constante no BMS"

ano. "O programa Brazil Machinery Solutions será vital para cumprirmos nosso planejamento estratégico", diz Luciane. "O objetivo estabelecido é que as exportações, hoje responsáveis por menos de 5% de um faturamento anual na casa de 6 milhões de reais, saltem para 60% de um bolo de 30 milhões de reais em 2020."

Também escorada no BMS, a Thermoval vai abrindo portas e portos. Produtora de válvulas industriais e de calibragem de pneus, a empresa de Cravinhos (SP) efetuou seus primeiros despachos além-fronteiras em 2007, com destino à Argentina. No fim daquela década, teve de recuar, em razão da forte valorização do real perante o dólar, mas não desistiu. Ingressou no projeto setorial de apoio às exportações e passou a marcar presença em feiras internacionais. "Dedicamos especial atenção à IMTS, em Chicago, e à Tecma, no México", revela o diretor Rodolfo Garcia. "O mercado norte-americano é estratégico para nós, pois os chineses, que tinham forte presença por lá, começam a perder vendas, por conta da baixa qualidade. Há, portanto, um espaço a ser ocupado."

O negócio conta, atualmente, com dois representantes no México e acaba de nomear um distribuidor do outro lado do Atlântico, em Angola. Suas vendas pularam de menos de 1% das receitas totais para cerca de 10%, no ano passado. A previsão para 2016 é de que somem 2 milhões de dólares, o equivalente a 16% do faturamento. "Pretendemos, até o fim da década, que o mercado externo responda por metade das vendas", informa Garcia, que rende tributos ao BMS. "Sem o apoio da ApexBrasil e da Abimaq, a nossa internacionalização seria muito difícil."

Assim como a Thermoval, a Audaces apostou em feiras para ganhar o mundo. Produtora de aparelhos e programas voltados para a indústria de confecções, a empresa catarinense, cujas exportações devem somar 20 milhões de dólares nesta temporada, fez sua estreia em exposições no exterior em 1996, na Argentina, com apenas quatro anos de estrada. Desde então, bate cartão em pelo menos dois eventos a cada ano, casos da Colombiatex, em Medellín; a Expotextil, no Peru; e da quadrienal Itma, na Europa. "O Brazil Machinery Solutions veio a calhar, pois mantivemos a presença em grandes eventos a custos bem menores", diz Paulo Pereira, diretor de vendas internacionais.

Por si só, segundo o executivo, a economia proporcionada pelo rateio de despesas entre os expositores já estaria de bom tamanho. Mas, além disso, ele destaca a interação e a camaradagem entre os participantes do programa. "Trocamos figurinhas o tempo todo. Sempre surgem dicas de mercados promissores e alertas sobre maus pagadores", comenta. "Por conta desse constante intercâmbio, contratamos um distribuidor em El Salvador, por indicação da Delta Equipamentos, de Pomerode. E chegamos, por vezes, até a pegar carona em transações fechadas por outras empresas."

No primeiro semestre, 55 empresas aderiram ao programa setorial

A perspectiva de negócios em parceria entre participantes do programa tende a crescer e a ganhar escala em breve. No momento, a Abimaq negocia a adesão ao BMS de dez grandes fabricantes de máquinas e equipamentos, entre os quais subsidiárias de grupos estrangeiros. Alguns deles poderão até atuar como "âncoras" em pavilhões em feiras internacionais, mas o mais provável é que sejam todos protagonistas de ações desenvolvidas sob medida. "A disputa por mercados regionais entre filiais de multinacionais envolve cifras e números expressivos. Queremos ajudar as operações brasileiras desses grupos nessas quedas de braço com suas 'irmãs'", observa Müller.

Sem contar, ainda, com o poder de fogo desses prováveis e respeitáveis reforços, o BMS segue em ascensão. A meta estabelecida para este ano é de um crescimento das exportações da ordem de 2%, revertendo a queda de 1,8% registrada no primeiro semestre. Em 2016, temporada para a qual está previsto o número recorde de 22 investidas sobre compradores externos, a expansão planejada é de 4%, para 1,22 bilhão de dólares. "Também pretendemos ampliar o quadro de participantes. Até o fim da década, acreditamos que 400 indústrias estarão no nosso time", prevê Igor Brandão, da ApexBrasil.

**Colaborou Nely Caixeta.* ▮

"SAMBA E MULATAS, NEM PENSAR!"

NADA DE verde e amarelo. O time do Brazil Machinery Solutions (BMS) entra em campo em feiras e reuniões de negócios, no país e no exterior, com "uniformes" nas cores azul e cinza. Sóbrio, o logotipo criado pela paulista Top Brands para o programa da indústria de máquinas e equipamentos traz, além do azul, apenas mais uma alusão à bandeira nacional – um losango desconstruído, simbolizando duas pessoas em interação. "O verde e o amarelo remetem ao futebol, às praias, ao Carnaval, ao samba e a outros estereótipos relacionados ao Brasil que não agregam valor aos produtos do nosso setor", explica Klaus Curt Müller, diretor de comércio exterior da Abimaq. "Optamos pelo azul e tons de cinza, como referências sutis de tecnologias avançadas e máquinas e aço, respectivamente."

Brazil Machinery Solutions
The inventive global partner

O projeto de desenvolvimento da marca, executado em 2010, demandou cinco meses de trabalho intenso, incluindo cinco concorridos workshops que contaram com a participação de representantes de todas as câmaras setoriais da Abimaq (25, à época) e técnicos da Top Brands. Em alguns desses encontros, executivos e empresários tiveram, inclusive, de colocar a mão na massa, ou melhor, na tesoura, com a qual recortaram revistas para montar cartazes com sugestões de emblemas para o BMS. "Foi um processo lúdico e coletivo. Durante essas reuniões, atuamos como indutores, colhendo percepções que nos orientaram na execução da tarefa", comenta Eduardo Muniz, sócio consultor da Top Brands, que prestou o mesmo serviço para o Wines of Brazil, uma parceria do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) e da ApexBrasil; e a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores de Couros, Calçados e Afins (Abrameq).

Cinco anos após sua criação, o padrão visual é seguido à risca pelos participantes do programa. Salta aos olhos em catálogos, cartões, folhetos, adesivos e, especialmente, nos estandes do Brazil Machinery Solutions em feiras nacionais e internacionais, que surgiram no início da década. "O pavilhão do BMS se destaca a distância em qualquer feira e prima pela iluminação, apresentação e organização. Faixas, banners e balcões colocados de qualquer jeito, como era comum no passado, nem pensar", assinala Müller, que, decididamente, não tem saudade alguma do amadorismo reinante antes da criação da marca setorial. "Por volta de 2005, um associado da Abimaq pôs algumas mulatas sambando na frente de seu estande, em uma feira no exterior. Chamou a atenção, sem dúvida, mas as belas dançarinas e o batuque não ajudaram em nada as suas vendas." ▮

Voando sobre o mundo

Empresa catarinense exporta parapentes para todos os países onde se pratica essa modalidade de voo livre

ANTONIO CARLOS SANTOMAURO

DIVULGAÇÃO

Parapente da Sol no Paquistão: mercado global

STEFAN LIEV/DIVULGAÇÃO

Voar como os pássaros é sonho antigo, revelado no mito clássico de Ícaro, o jovem grego que caiu das alturas quando suas asas de cera foram queimadas pelo sol. A eficiência dos aviões modernos fez das viagens aéreas uma rotina e um negócio global, mas a aventura do voo livre permanece viva para os milhares de aeronautas que desafiam a gravidade em leves asas-deltas e parapentes (também chamados de paragliders — são aqueles equipamentos que parecem um paraquedas manobrável com uma cadeirinha pendurada para o piloto sentar).

O catarinense Ary Carlos Pradi é um desses homens voadores. Há cerca de um quarto de século, ele decidiu fazer do hobby um empreendimento. Em 1991, criou, em Jaraguá do Sul (SC), sua cidade natal, a Sol Paragliders, que hoje exporta parapentes e acessórios para mais de 70 países. O mercado externo responde por cerca de 22% do faturamento da Sol, que este ano deve somar 12,8 milhões de reais (em 2014, foram 10 milhões de reais). "Há produtos com nossa marca em todos os 132 países onde existe alguma prática de parapente", orgulha-se Pradi, ainda hoje o proprietário e diretor da empresa.

A ideia de fabricar os equipamentos surgiu quando Ary vivia na Europa. Em 1990, ele estudava Economia numa cidade alemã próxima dos Alpes, na fronteira com a Suíça, uma região montanhosa atraente para os adeptos europeus do voo livre — o esporte é praticado em equipamentos sem motor, que precisam das correntes de vento para se manter no ar. Em suas saídas para voar, o brasileiro notou que os parapentes, inventados poucos anos antes, conquistavam cada vez mais esportistas, em prejuízo da asa-delta, o formato mais tradicional que ele próprio usava. O motivo: diferentemente das asas-deltas, montadas com tubos de metal, os parapentes não têm um esqueleto rígido, o que os torna mais portáteis. São grandes conchas flexíveis de tecido sintético, estruturadas por cabos de náilon, e podem ser facilmente dobradas e transportadas em mochilas. Pradi decidiu, então, que passaria a fabricá-los quando voltasse ao Brasil, lançando mão da boa oferta de mão de obra têxtil disponível em Jaraguá do Sul — uma cidade sulista onde é intensa a circulação de imigrantes europeus e seus descendentes, especialmente alemães e italianos, o que ajudou a criar na região uma cultura de negócios internacionais.

Os primeiros parapentes de Ary foram montados na casa dos pais, com a ajuda do irmão Ademir — hoje na área de varejo e marketing da empresa —, e de Kerstin, sua então namorada (atualmente esposa e sócia). De lá para cá, muita coisa mudou. Cerca de 140 pessoas trabalham na Sol, hoje uma das cinco maiores fabricantes mundiais de parapentes. Pradi já pensava em exportar desde o início — "até porque, naquela época, a indústria têxtil brasileira era extremamente competitiva em âmbito mundial", explica ele. Mas as coisas foram acontecendo de maneira quase casual. Os primeiros clientes, brasileiros ou estrangeiros, eram companheiros de hobby do fundador; as primeiras exportações, já em 1992, foram para um argentino que conheceu a Sol quando fazia voo livre em Jaraguá do Sul e se interessou por representar a empresa em seu país (a cidade é muito frequentada por adeptos do esporte).

No mesmo ano, Pradi fez sua primeira parceria internacional; a contraparte foi a austríaca Condor, uma fabricante com presença consolidada no mercado mundial. A Sol tornou-se produtora terceirizada de parapentes para a empresa europeia; em troca, ganhou o direito de utilizar a tecnologia e a marca Condor nas vendas feitas em seu próprio mercado, o continente americano. "Isso foi importante, porque não havia, então, nenhuma outra fábrica nas Américas, e eu passava a atuar na região com um projeto de padrão europeu, de tecnologia já desenvolvida e marca reconhecida", ele lembra. Para a empresa austríaca, atraída pelos menores custos de manufatura no Brasil, o mercado das

Américas era secundário — segundo Pradi, representa apenas cerca de 5% do bolo global, uma fatia que a Condor não viu problema em ceder ao brasileiro (o grande mercado, entre todos, é a Europa, onde países como Áustria, Alemanha, França, Itália e Suíça têm muitos fãs dedicados do voo livre).

Em 1996, Pradi fez mais um acordo com outra empresa austríaca: a Nova, que também permitiu à Sol utilizar sua tecnologia e marca. A Nova era, na época, a maior fabricante mundial de parapentes, mas Pradi começava a achar que esse gênero de parceria não era mais tão interessante: afinal, restringia sua atuação a uma região marginal no mercado global. Assim, a partir de 1999, ele decidiu mudar o modelo: contratou um designer suíço — até hoje na empresa — para desenvolver um produto próprio, acabou com as parcerias e, desde então, trabalha com sua própria marca e controle total do processo de fabricação. "Nossa empresa é, atualmente, a única no mundo a fazer isso, pois as principais fabricantes europeias terceirizam sua produção para a China."

Hoje, a Sol exporta para 72 países. Em alguns deles — Dubai, por exemplo —, os distribuidores remetem seus produtos para terceiros destinos. Em paralelo, Pradi vende diretamente para algumas lojas e escolas de voo livre do exterior — um canal direto que ele pretende fortalecer para eliminar os intermediários e aumentar a rentabilidade internacional. O comércio direto é hoje facilmente viabilizado, até porque são relativamente pequenos os valores individuais de suas exportações: variam de 1 mil dólares, para itens menores, a até 20 mil dólares, para alguns parapentes e acessórios. A logística é feita por empresas de remessa direta, como FedEx, DHL e Correios (que muitas vezes também cuidam do desembaraço aduaneiro). "Os países para os quais realizo vendas diretas, como a Suíça, a França e os Estados Unidos, têm trâmites muito simples para operações internacionais, o que facilita ainda mais o processo", complementa Pradi.

As vendas globais da Sol são apoiadas numa estratégia de marketing igualmente internacional, por meio de publicidade em revistas dirigidas ao público do esporte e de vídeos que mostram pilotos voando com seus parapentes ao redor do mundo. Disponíveis na web e exibidos em eventos e festivais, os vídeos incluem cenas feitas em países tão remotos quanto o Nepal e o Paquistão. Um deles, resultado de parceria com a Volkswagen, mostra uma travessia do continente africano feita num carro da marca e parapentes da Sol. Outra frente de promoção no exterior é a presença em feiras como a Copa Ícaro, o principal evento mundial de esportes aéreos — realizado anualmente em Grenoble, nos Alpes Franceses —, da qual a empresa participa há 16 anos.

Para competir lá fora, é preciso garantir a qualidade dos produtos exportados. A Sol certifica a segurança de seus equipamentos de acordo com normas europeias, as mais aceitas ao redor do mundo: existem, hoje, cerca de 60 fabricantes de parapentes no planeta, mas 90% do mercado global fica com as 30 marcas que seguem a norma europeia. No Brasil, a certificação não é obrigatória; mas num esporte de risco como esse, a maior parte dos praticantes segue a máxima do "seguro morreu de velho" — 90% dos equipamentos vendidos no país são certificados, mesmo sem uma exigência legal.

A expansão dos negócios da Sol no Brasil e no exterior está apoiada igualmente numa estratégia que Pradi qualifica como "inovação mundial": ele produz uma linha de roupas e acessórios — como óculos e bonés — associada à prática do voo livre, num estilo batizado por seu criador de flywear. É, declaradamente, uma iniciativa inspirada no surfwear — o negócio de roupas e acessórios vinculados ao surfe que gerou um imenso mercado disputado por inúmeras grifes, e hoje tem um apelo que vai muito além dos praticantes desse esporte. As primeiras peças de flywear surgiram há quatro anos; agora, a empresa mantém equipes exclusivas para esse segmento, tanto no design como na produção e na comercialização.

A novidade já é responsável por cerca de 20% da receita da Sol. Por enquanto, a maioria dos itens dessa linha é vendida no Brasil, via internet, ou numa rede física que inclui duas lojas próprias — uma em Jaraguá do Sul e a outra em Brusque, também em Santa Catarina — e cerca de 500 pontos multimarcas, além das chamadas Sol Stores, instaladas em lojas de voo livre e espaços similares. "Em quantidades ainda pequenas, já vendemos os produtos dessa linha para 18 países", conta Pradi. "E muitos clientes do exterior já começam a perceber um diferencial no flywear." No fim do ano passado, no mesmo terreno onde a empresa já operava sua fábrica, foi inaugurado um espaço dedicado apenas aos artigos de flywear (todos fabricados internamente, com exceção dos óculos, cuja produção é terceirizada). "Incluindo estrutura de produção, desenvolvimento e marketing, o investimento no lançamento dessa linha somou 2 milhões de reais."

A Sol importa a maior parte de suas matérias-primas, inclusive o náilon extrarreforçado do qual é feito um parapente. Pradi acredita que a atual situação de dólar valorizado perante o real, embora eleve seus custos, certamente favorecerá os negócios internacionais e lhe permitirá recuperar parte dos mercados de exportação que perdeu nos anos de real forte — em 2002, as vendas externas tinham chegado a 80% do volume produzido pela empresa, antes de começar a declinar em termos relativos. Trata-se de um retorno gradual, entretanto. "Esse novo contexto cambial surgiu há apenas alguns meses", diz Pradi. "É preciso um ano, talvez mais, para reconquistar clientes que nos deixaram em busca de preços mais competitivos." A melhora lá fora, de toda forma, chegará em boa hora — ele prevê que a situação difícil da economia nacional deve manter em patamares estáveis, ao menos por algum tempo, as vendas no mercado interno.

No mundo todo, o faturamento anual dos fabricantes de equipamentos para voo livre chega perto de 100 milhões de dólares; estima-se em cerca de 650 mil os praticantes do esporte (dos quais 250 mil estão na Europa). Pradi aposta na expansão desse público e aponta um número que sugere o potencial existente: "A cada ano, cerca de 1,4 milhão de pessoas fazem ao menos um voo duplo na companhia de um instrutor", ele argumenta. Pradi está pronto a vender um parapente made in Jaraguá do Sul para quem quiser repetir a façanha por conta própria. ▮

1

2

1 Pradi e a coleção *flywear*: inovação mundial

2 Fábrica em Jaraguá do Sul (SC): 140 funcionários

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Pequenas Notáveis

Não é preciso ser grande para ser internacional

A novata Sweet Hair avança

1

Omã, Kuwait e Arábia Saudita são os mais recentes integrantes da lista de países para onde já foram embarcados os produtos para tratamento capilar da Sweet Hair, empresa criada no município paulista de Arujá, há apenas quatro anos, mas que já exporta para 15 países (incluindo Espanha, Portugal e Emirados Árabes, entre outros).
Para o fundador da empresa, Paulo Kazaks, essa rápida internacionalização se deve a uma conjugação entre marketing agressivo e inovação. Só neste ano, a Sweet Hair participará de 20 feiras no exterior para prospectar novos negócios. "Temos uma equipe comercial dedicada apenas a buscar negócios fora do Brasil", diz Kazaks. "Além disso, quase metade de nossos 110 produtos tem alguma conotação de exclusividade: caso de um xampu em pó, do qual temos patente mundial."

Internamente, a Sweet Hair também avança. Há um ano, iniciou um projeto de franquias que já resultou na abertura de nove salões de beleza - e contratos para mais de 30 outras unidades -, em diversas regiões do país. Tal expansão - no Brasil e no exterior - chamou a atenção de uma companhia de capital aberto com a qual negocia uma fusão. Por conta dessa possibilidade, Kazaks nega-se a revelar os valores de seu faturamento (em entrevistas anteriores, ele estimava atingir 50 milhões de reais no decorrer deste ano). Ele assegura a continuidade da marca, mesmo se for concretizado negócio, assim como o prosseguimento de sua internacionalização: "Estamos agora ingressando no mercado dos Estados Unidos e focando muito no Japão e na Alemanha".

Jogo de equipe

2

Com vendas de 2,9 milhões de dólares, o projeto BGD - Brazilian Game Developers, desenvolvido pela Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Eletrônicos (Abragames) e pela ApexBrasil, alcançou, já no primeiro trimestre, a meta programada para 2015. "Para o restante do ano, as empresas participantes reportam um potencial de negócios de 12 milhões de dólares", informa a gerente executiva do BGD, Eliana Russi. Focado no fortalecimento da indústria nacional no mercado global de games, o BGD está levando empresas do país a três dos principais eventos mundiais deste setor. E a lista de participantes tem engordado. Quando de seu lançamento, há dois anos, 13 empresas brasileiras exportavam games; agora, esse número está próximo de 40.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Um rico acervo online

Qualificação é diferencial valiosíssimo na disputa dos mercados internacionais. Este é o foco da plataforma *online Passaporte para o Mundo*, por meio da qual a Apex-Brasil disponibiliza dezenas de vídeos com cursos e palestras, *cases* bem-sucedidos de atuação no mercado externo, além de aproximadamente 200 arquivos técnicos, sempre relacionados a negócios no exterior, competitividade internacional e exportações.
Para ter acesso a esse acervo valioso, é necessário entrar em contato com a equipe de Relacionamento com Clientes da ApexBrasil pelo telefone (61) 3426-0202 ou por meio do *link* www.apexbrasil.com.br/faleconosco. A empresa interessada terá seu perfil identificado e, a partir daí, receberá um roteiro personalizado de uso da plataforma de acordo com os conteúdos mais adequados aos objetivos de seus negócios. A única exigência é que, caso ainda não o faça, ela se integre a um dos programas - todos gratuitos - da agência de fomento dos negócios internacionais.

Feitiços Aromáticos ganha selo da B Lab

Uma olhada superficial pode sugerir apenas uma pequena indústria similar às inúmeras que abundam na periferia das grandes cidades. Mas a Feitiços Aromáticos, que hoje emprega 20 pessoas em sua sede em Itaquera - bairro do extremo leste da cidade de São Paulo -, foi incluída no grupo das 10% com melhor pontuação entre cerca de 1,2 mil companhias certificadas pela conceituada organização norte-americana B Lab, que reconhece empresas de todo o mundo por boas práticas de sustentabilidade. Fundada em 2001, a empresa fabrica produtos aromaterápicos e de perfumaria e higiene pessoal, nos quais combina a biodiversidade típica brasileira com apelos como sensualidade, esoterismo e natureza. Em sua estratégia de sustentabilidade, associa respeito ao meio ambiente com ações de inclusão social na região onde está instalada. Neste ano, deve faturar 2,6 milhões de reais, dos quais 3% decorrentes de exportações para países como Portugal, Espanha e Chile. Para Raquel da Cruz, fundadora e CEO da Feitiços Aromáticos, a participação das vendas para o mercado externo deve crescer. "Hoje, tanto o apelo da sustentabilidade como o toque da brasilidade são relevantes", diz.

3

4

1 Salão da Sweet Hair: em quatro anos, presença em 15 países

2 Game do projeto BGD: meta de exportações antecipada

3 Linha da Feitiços: sensualidade, esoterismo e respeito à natureza

4 Chás, extratos e café para o consumidor final lá fora

A estreia da mineira Gola Foods

Neste ano em que comemora seu décimo aniversário, a Phyto Planet, com sede em Belo Horizonte, lança sua primeira linha de produtos destinados ao consumidor final. Trata-se da marca Gola Foods, que nasce com seis itens: chás e extratos à base de ervas e frutos brasileiros, nos sabores mate, graviola, açaí, guaraná e camu-camu, e um café. "Já estamos enviando produtos dessa linha para a Coreia do Sul e negociando com distribuidores de Estados Unidos, Turquia e Alemanha", conta George Lage, proprietário e diretor executivo da empresa, cuja operação é integralmente focada no mercado internacional. Até recentemente, a Phyto Planet atuava apenas como fornecedora de ingredientes típicos da culinária brasileira para distribuidores de alimentos no exterior. Com oito funcionários, a empresa comercializa tais produtos para mais de 50 países, de todos os continentes. Com a Gola Foods, além de inaugurar sua presença nos produtos para o varejo, marca o início de sua atuação como fabricante (seus ingredientes são processados por terceiros). "Todo semestre incluiremos novos produtos nessa nova linha", adianta Lage. ▌

Globe-Trotter

VIAGEM EXECUTIVA

Marco Antônio de Rezende

CIDADES

Um Calatrava no Rio

ATÉ O fim do ano deverá ser inaugurado, no Rio de Janeiro, o Museu do Amanhã, projeto do polêmico arquiteto espanhol Santiago Calatrava. Instigante, para dizer o mínimo, o edifício, pousado num píer da antiga estação marítima da Praça Mauá parece uma versão pós-moderna do submarino Nautilus, aquele do capitão Nemo, de *20 Mil Léguas Submarinas*. Deverá ser um museu de ciências diferente, concebido para envolver os visitantes com os aspectos físicos do universo, mas também com a ética e a filosofia. Diferentemente de outras obras de Calatrava pelo mundo, o novo museu carioca não passou por grandes sobressaltos durante a construção, supervisionada pela Fundação Roberto Marinho e financiado, generosamente, pelo Banco Santander. Sua ambição é subir ao pódio das grandes atrações da cidade, ao lado do Cristo Redentor e do Pão de Açúcar. É, desde já, um dos legados do frenesi transformador da Olimpíada de 2016. ***museudoamanhã.org.br***

DIVULGAÇÃO FRM

1

DIVULGAÇÃO/FULHAMFC

2

MARKETING

A Flórida bate um bolão

NOS ÚLTIMOS três anos, Brasil e Inglaterra disputam, palmo a palmo, para ver quem manda mais visitantes para a Flórida. Em 2013, foi mais de 1,1 milhão de ingleses e 1,2 milhão de brasileiros. No ano passado, foram 15,3 milhões de visitantes estrangeiros.

De olho no rico mercado inglês, a agência de promoção de turismo Visit Florida investirá, neste ano, quase 18 milhões de dólares em marketing e passou a patrocinar o mais tradicional time de futebol de Londres, o Fulham, fundado em 1879. Os jogadores entram em campo agora com um chamativo "Visit Florida" no peito. ***visitflorida.com***

1 Rio: Museu do Amanhã, por Santiago Calatrava **2** Futebol para levar turistas ingleses à Flórida **3** Havana: os regimes vão e vêm, e o Nacional fica

CUBA

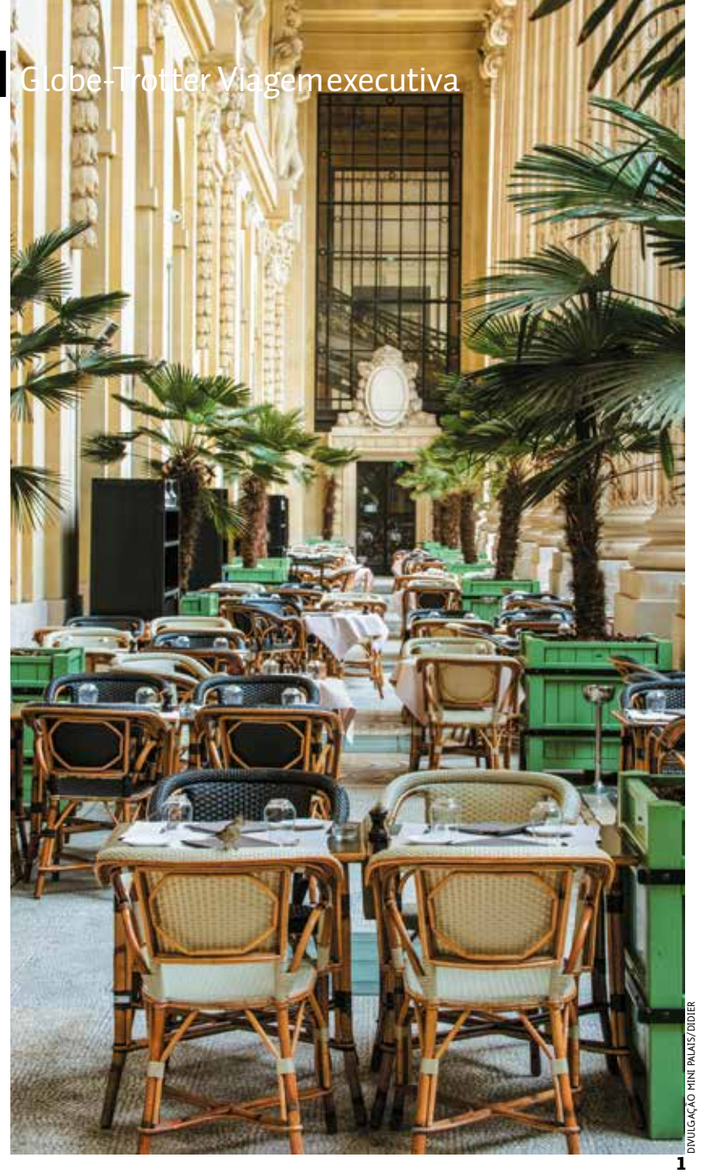
Nosso hotel em Havana

AGORA QUE Cuba assumiu o modelo de comunismo da China - normalização das relações com os Estados Unidos, estímulo à força criativa da iniciativa privada, modernização da infraestrutura - aguarda-se, na ilha, um *boom* de investimentos estrangeiros e de visitantes internacionais. Opções de hospedagem não faltam, dos *bed & breakfast* familiares aos hotéis de redes europeias, como a precursora Melia. É possível se hospedar até no lindo convento das freiras suecas de Santa Brígida, na calle Oficio, no coração do centro histórico (www.brigidine.org/default.aspx?idt=110). Mas quem quiser fazer *bella figura* (como dizem os italianos) na capital cubana tem um lugar certo para ficar: o venerável Hotel Nacional. O imponente edifício, cercado de jardins no alto de um morrote perto da praia, está lá desde 1930. Viu acontecer de tudo, da ditadura do sargento Fulgêncio Batista à folia dos chefões da máfia americana, da entrada triunfal dos barbudos de Sierra Maestra, em 1959, à crise dos mísseis em 1961. Quem desembarca no seu fabuloso hall de entrada, imenso, arejado e cheio de história, encontra uma atmosfera única, com os móveis e objetos originais por toda a parte.O relativo isolamento da ilha nessas décadas e o fluxo turístico voltado, sobretudo, para as praias de Varadero, na prática, salvou o Nacional de modernizações precipitadas ou plásticas deformantes. Os quartos continuam enormes, os elevadores continuam barulhentos (fique longe deles, de preferência em andar alto com vista para o mar), e a internet não é grande coisa, instável e lenta. Mas há muitos outros pontos positivos, inclusive um ótimo restaurante chamado Comedor de Aguiar, um café aberto 24 horas, uma loja de charutos no subsolo e um serviço, em geral, simpático e eficiente. E há, sobretudo, coisa que nenhum outro hotel oferece em Havana, a possibilidade de se sentar, no fim da tarde, nos jardins da frente, olhando o Malecón, o mar do Caribe e o centro da cidade, com um perfeito mojito ou um perfumado daiquiri na mão. ***www.hotelnacionaldecuba.com/en/home.asp***

CREATIVE COMMONS

CREATIVE COMMONS

3



DIVULGAÇÃO MINI PALAIS/DIDIER

1

GASTRONOMIA

Comida palaciana

PARIS É daquelas cidades onde qualquer coisa adquire um ar especial. Mas o restaurante do Grand Palais é um exagero, a começar pelo ambiente - um terraço de 300 metros quadrados ladeado por palmeiras - e a vista para o Sena e a ponte Alexandre III. A cozinha do Minipalais - este o nome do restaurante - está sob o comando do chef Eric Frechon, o mesmo que detém três estrelas *Michelin* no restaurante do Hotel Bristol, no Faubourg Saint-Honoré. Apesar do luxo, do ambiente e da qualidade, um bom almoço (excluídas as bebidas) pode sair por 28 euros por pessoa, escolhendo entre a fórmula prato principal e sobremesa ou entrada e prato principal. Programaço. ***minipalais.com***

CULTURA

Um centro para chamar de meu

EXCETO PELA espetacular reforma do Teatro Colón, há poucos anos, e a relativa novidade de Puerto Madero, Buenos Aires vinha vivendo de renda com seus velhos equipamentos culturais dos tempos do generalíssimo Juan Perón. Mas, no fim de maio passado, a capital argentina ganhou um espaço novo e ambicioso, graças à requalificação arquitetônica da antiga sede dos Correios e Telégrafos, um belo edifício de estilo eclético, perto da Casa Rosada. Trata-se do novíssimo Centro Cultural Kirchner, assim batizado pela presidente Cristina Kirchner em homenagem ao seu falecido marido, o ex-presidente Nestor Kirchner. Apesar da pegada populista - todas as atividades no CCK, como já é conhecido, são gratuitas - o centro vem promovendo concertos, apresentações teatrais, exposições e oficinas para todos os gostos e todos os públicos em seus vários ambientes. Há vários auditórios, e o maior deles, a bela sala Ballena Azul, com 1,7 mil lugares (250 mais que a Sala São Paulo), é usado para música, inclusive concertos sinfônicos. Pode-se visitar o salão que servia de escritório oficial de Eva Perón, onde todas as manhãs se desenrolava um caótico beijão-mão, e o terraço, agora dotado de ampla cúpula envidraçada, de onde se tem vista panorâmica e gratuita da cidade. ***www.culturalkirchner.gob.ar***

2

DCOLTER/CREATIVE COMMONS

AVIAÇÃO

Meu nome é LATAM

DUAS DAS mais tradicionais empresas aéreas do continente, uma com 80 anos (a chilena LAN) e outra com 40 (a brasileira TAM), desaparecerão em 2016 para dar lugar à uma marca unificada, LATAM. A nova empresa adotará o nome que já batizava a holding resultante da fusão das duas companhias. O chileno Enrique Cueto, presidente executivo do grupo, lamentou ter de abandonar a estrela que identificava os aviões da LAN nas últimas décadas: "*Es algo que costa y duele*", disse. O símbolo da LATAM será um mapa estilizado da América do Sul. Para implantar, gradualmente, a nova comunicação visual - de uniformes da tripulação à pintura dos jatos - a empresa vai gastar, pelo menos, 40 milhões de dólares. O primeiro avião com as cores da LATAM poderá ser visto no início de 2016, junto com o site unificado. Mas em novembro já veremos algo diferente: o voo diário da TAM de Guarulhos para Milão começará em Santigo e será feito pela LAN num Boeing 787 "Dreamliner" zerinho. ***latamairlinesgroup.net***

3

DIVULGAÇÃO

1 Minipalais: restaurante bom e bonito em Paris

2 A presidente Kirchner celebra o marido Nestor

3 O nome era TAM ou LAN, agora é um só: LATAM

4 Mudar para continuar: *Star Wars* na Disney

FLAM3BOY/CREATIVE COMMONS

DESTINOS

Rumo ao Panamá

COMEÇA EM fevereiro o primeiro voo entre Dubai e Panamá, uma novidade na extensa malha da companhia aérea Emirates. Diário, num Boeing 777-200 LR, o voo direto passará a ser o mais longo do mundo, com 17 horas e 35 minutos. Já houve mais longo, de 18 horas e 50 minutos, entre Cingapura e Nova York pela Singapore Airlines, mas deixou de operar em 2013 porque dava prejuízo. ***emirates.com***

DIVERSÃO

Star Wars na terra de Mickey

O MUNDO do ratinho Mickey passará por uma revolução digna dos novos tempos. Segundo anunciou com pompa magna Bob Iger, presidente da The Walt Disney Company, os dois parques americanos do grupo, Disney World, em Orlando, e a pioneira Disneylândia, na Califórnia, ganharão grandes áreas com os personagens e as histórias da série *Guerra nas Estrelas*, franquia agora de propriedade do grupo. Cada um dos novos territórios temáticos terá quase 6 hectares, para levar os visitantes a um planeta inédito na saga, última escala antes de os personagens entrarem em cena para uma aventura que os colocará no meio de uma batalha climática entre a First Order (novo nome do Império) e a Resistência. Quem achou que já tinha ticado essa viagem, pode ir checando a validade do visto americano...
disneyworld.disney.go.com/events-tours/hollywood-studios/star-wars-weekend

4

DIVULGAÇÃO

Globe-Trotter
TURISMO EXPRESSO

MIAMI
WALTER HÖRMANN

MUITO ANTES *de se tornar a meca dos consumidores brasileiros, Miami já era uma cidade norte-americana peculiar: tropical e multicultural, caribenha e internacional, atraente para aposentados em busca de sol e do clima ameno e para escritores amantes de aventuras, como Ernest Hemingway. Vivo em Miami há 20 anos — hoje, sou o encarregado de fomentar novos negócios na América Latina para o International Planning Group, uma grande corretora global de sucessão patrimonial e seguros de vida. Neste roteiro feito especialmente para a PIB, falo de um lugar moldado pelas influências trazidas por expatriados de todo o planeta: há russos, cubanos, haitianos, colombianos e franceses, entre outros. E me proponho a mostrar como se divertem os moradores permanentes da cidade que o mundo conhece como um lugar para passar férias — visitantes e residentes podem desfrutar, em comum, do mar e das praias sempre por perto.*

WIKIMEDIA COMMONS/MARC AVERETTE

1

1 *Skyline* de Miami: tropical e multicultural

2 e **3** Farol e praia em *Bill Baggs Park*: vista fantástica

4 e **5** *Wynwood Kitchen & Bar*: boa comida e galerias no bairro boêmio

Se tiver um dia inteiro...

MIAMI É famosa pelos hotéis luxuosos (ou apenas charmosos) com piscinas e jardins bem cuidados. O que nem todo mundo sabe é que não é preciso ser hóspede para curtir uma manhã de sol em alguns deles: visitantes de fora podem levar seu traje de banho, pagar uma taxa e sentir-se um milionário de férias no meio de gente famosa e divertida. Minhas indicações: as piscinas dos hotéis Shore Club, Gansevoort ou Lowes.

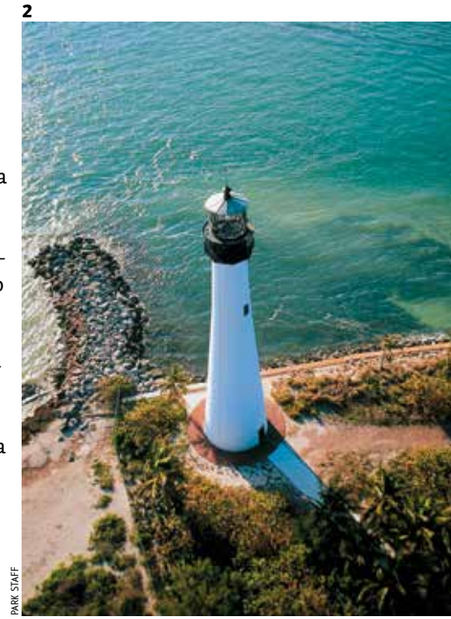
PARA A tarde, sugiro caminhar pela área de Midtown/Wynwood/Design District. Você poderá visitar galerias de arte transadas, lojas de luxo e garimpar barganhas no Target, um varejista com tamanho de atacadista onde se encontra de lençóis a bolo de casamento. Jante no Gigi, Sugarcane ou no Wynwood (qualquer um é ótimo). E se estiver em Miami no segundo sábado do mês, não perca a Gallery Night de Wynwood: as galerias abrem até tarde e as ruas se transformam num evento, com *food trucks* por toda a parte.

Se tiver algumas horas...

PARA QUEM tem pouco tempo livre, escolhi sugestões mais próximas do aeroporto e ao alcance de uma corrida de táxi. Dessa forma, elas servem tanto para o viajante de negócios com algumas horas para gastar quanto para o turista que faz uma pausa entre conexões. Os cubanos estão por toda a parte em Miami — se você quiser experimentar um autêntico almoço cubano, vá ao Restaurante Versailles, na Little Havana. Vale, também, uma visita fora do horário de refeições para um café com doces. Se preferir carnes no estilo americano, o lugar a procurar é o Smith & Wollensky, em South Beach: uma *steakhouse* tradicional à beira-mar com uma vista inesquecível da cidade e das ilhas. Recomendo sentar do lado de fora.

TODA VISITA a Miami, mesmo por poucas horas, precisa incluir uma praia. Nada melhor que dar um pulo em Key Biscayne, uma das ilhas mais próximas do centro, cujas praias estão nas listas das mais bonitas dos Estados Unidos. Recomendo ir até o fim da ilha e subir no antigo farol do Bill Baggs Park, que tem uma das vistas mais fantásticas da cidade. Se o tempo estiver mais corrido, a alternativa é visitar outro parque que fica na entrada de Key Biscayne — o Crandon Park, também paradisíaco! ▮

2



PARK STAFF

3

CREATIVECOMMONS/EBYABE

4

DIVULGAÇÃO/ ANDREW MEADE

5

DIVULGAÇÃO/ ANDREW MEADE

ANGEL VALENTIN

1

SE A arte contemporânea é sua praia, procure esticar até o Pérez Art Museum Miami (PAMM), no Museum Park (à beira-mar, bem ao lado da MacArthur Causeway, uma das pontes que ligam o centro da cidade a Miami Beach). Lá, num prédio assinado pelos arquitetos-estrelas Herzog & de Meuron, você encontrará um rico acervo de arte global dos séculos 20 e 21 — com ênfase na cultura das Américas e do Caribe — além de exposições temporárias e eventos diversos.

SE VOCÊ for fã de arquitetura relativamente antiga, Miami é conhecida pelos prédios originais dos anos 20 e 30 do século passado, construídos no geométrico e colorido estilo *art déco*. Boa parte deles está concentrada no famoso Art Deco District em Miami Beach — um punhado de quarteirões da Ocean Drive ao longo de um parque à beira-mar, salpicados de hotéis de veraneio restaurados e modernizados. A região é um dos cartões-postais de Miami, mas eu recomendo uma alternativa: uma rua menos turística, como a Meridian Street, que conserva a arquitetura *art déco* em meio à vida do dia a dia da cidade. Se quiser aproveitar a região para almoçar, recomendo o Restaurante Juvia, na Lincoln Road (fica numa cobertura, em cima da garagem mais cool do mundo). ▮

4

MELISSA AMENGUAL

5

DIVULGAÇÃO

6

IVAN NAVA

DIVULGAÇÃO

2

CREATIVE COMMONS/STEFENETTI EMILIANO

3

Se tiver um fim de semana inteiro...

COM DOIS dias para passear, vale explorar os Keys, o cordão de ilhotas que se estende ao sul de Miami, na ponta da grande península que é a Flórida. Quer se sentir como um autêntico *red neck* (caipira) americano? Alugue uma Harley e vá passar uma tarde no Alabama Jacks, em Homestead. O bar fica num lugar bacana com comidas típicas e música ao vivo.

JUSTIN NAMON

7

ROBIN HILL

8

DIVULGAÇÃO/JULIE FLETCHER

9

LEE COUNTY VISITOR & CONVENTION BUREAU

10

DIVULGAÇÃO

11

1 O PAMM, à beira-mar: arte também é a praia de Miami

2 e **3** *Art déco* em Miami Beach: volta aos anos 20 e 30 do século 20

4, 5 e **6** O restaurante Juvia, na área *cool* da Lincoln Road

7 e **8** Adrienne Arsht Center: jazz, balés, concertos e música popular

9 Flamingos no cordão de ilhotas dos Keys...

10 e **11**: ...e Sanibel Island: natureza e estilo de vida relaxado

SE VOCÊ quiser uma amostra do que Miami tem a oferecer em jazz, música popular, balés, concertos e óperas, fique atento à programação para o fim de semana do Adrienne Arsht Center for the Performing Arts (www.arshtcenter.org). É vizinho ao Pérez Art Museum, no centro da cidade (do outro lado da MacArthur Causeway). Para passear na cidade, volto a recomendar o Bill Baggs Park em Key Biscayne — agora, com tempo suficiente não só para desfrutar da vista maravilhosa do alto do farol, como também para almoçar antes no Boater's Grill, um restaurante dentro do parque (peça um peixe inteiro frito). Termine o dia com um jantar no Red Fish Restaurant, em outro parque da cidade — o Matheson Hammock Park. Sente do lado de fora e tente pegar o pôr do sol.

VOCÊ TAMBÉM pode usar parte de um dia para fazer passeios na cidade e o resto do fim de semana para ir um pouco mais longe. Minha dica é conhecer a ilha de Sanibel, na costa oeste do estado, voltada para o Golfo do México. Lá, você vai encontrar o estilo de vida relaxado da Flórida. A ilha é conhecida por suas praias com areia branca e fina e muitas conchas — é tradição levar uma sacolinha para recolher as mais bonitas no caminho. Em Sanibel há várias pousadinhas simpáticas e restaurantes de frutos do mar. A ilha é cercada por ciclovias; alugue uma bicicleta e explore tudo sem pressa.

FINALMENTE, DEIXO mais três dicas de lugares interessantes para conhecer em Miami:

+ SHUCKERS Bar & Grill — um dos bares mais legais, com frutos do mar frescos e uma vista fantástica da baía, entre Miami Beach e a parte norte da cidade.

+ SHORTY'S Barbecue — vale pelas *baby back ribs* (costelinhas de porco), as melhores de Miami. Fica perto do Dadeland Mall, no sul da cidade; o ambiente é casual e engraçado.

+ CLUB Deuce, em Miami Beach — para sair um pouco do sol e do ar livre, este é um bar americano típico, sem janelas e escuro até de dia. Boa pedida para o último drinque da noite. ▮

A Ásia são muitas

Lições de paciência e humildade num continente diverso

BRUNO BATTISTI FEDUMENTI*

Sempre almejei uma oportunidade de atuar em vendas internacionais aliada à vivência em outro país. Em 2012, fui convidado a me tornar gerente de vendas de exportação e marketing e *sales executive,* na Ásia, da unidade fabril da Fras-le em Pinghu, na província de Zhejiang, na China. Aceitei o desafio e parti com minha esposa de "mala e cuia" para uma experiência que transformou nossa vida. Foram três anos inesquecíveis que me ajudaram a amadurecer pessoal e profissionalmente. As diferenças do idioma e da cultura impuseram, desde cedo, lições de paciência e humildade. Tarefas rotineiras demandavam um esforço de entendimento: ao pedir cópias de um folheto sobre embalagem, certa vez, recebi amostras das próprias embalagens mostradas no material impresso. Ao mesmo tempo, nossa ideia de privacidade estranha alguns hábitos dos chineses, acostumados a discutir quanto alguém ganha e o valor dos bens de cada um (ou a ler mensagens no celular de um colega).

Logo entendi que seria melhor conviver com esses comportamentos, de matriz cultural, do que tentar mudá-los. Dei atenção ao entendimento das tarefas, mas busquei incentivar a autonomia e a capacidade de liderança das pessoas, mais acostumadas a executar o que lhes era pedido. A confiança e a iniciativa da equipe aumentaram pouco a pouco, bem como a eficiência do time. De minha parte, aprendi a diplomacia exigida para lidar com o *guanxi* — o relacionamento interpessoal, muito importante na cultura chinesa. É um traço que permeia a sociedade e pode provocar a associação de temas pessoais com a vida profissional, tal como a suposição de que um bom relacionamento com o superior traz estabilidade e privilégios na hora das promoções. Observei isso nas relações entre chineses, mas também com estrangeiros. Nesses casos, é preciso encontrar o equilíbrio entre nosso conceito de limites e o cuidado para não ferir seus valores. De toda forma, é crucial cultivar a convivência: participei do Festival da Melancia em Pinghu, fui ao casamento de um companheiro e a jantares com os colegas chineses, muito importantes para o entrosamento da equipe.

ARQUIVO PESSOAL

Bruno em traje histórico: mergulho multicultural

O aprendizado pessoal ajudou a desempenhar a missão de expandir os negócios da empresa na região. Na Coreia do Sul, Indonésia, Filipinas, Tailândia, Austrália e outros países encontrei culturas asiáticas diversas e abordagens distintas. Negociar com os coreanos ensinou a enfatizar a qualidade dos produtos oferecidos a fim de ganhar pequenas fatias de um mercado competitivo e conservador, que valoriza a produção nacional. Já a negociação com empresários indonésios, na maioria de origem chinesa, se dá em meio a chás e almoços abundantes que podem se estender por horas, requerendo paciência e grande apetite.

Os mercados asiáticos são tão diversificados e dinâmicos quanto a região, e estar presente no "outro lado do mundo" foi um mergulho nesse dinamismo. Reconheço que ainda tenho muito a aprender com essas antigas culturas, mas estou feliz por ter contribuído para o crescimento dos negócios da empresa, além de ganhar uma rica experiência de liderança de equipe em plano multicultural. Sugiro que conheçam e explorem essa face do mundo, milenar e ultramoderna ao mesmo tempo. ▮

**Bruno Battisti Fedumenti é o responsável pelas vendas na área setentrional da América do Sul da empresa gaúcha de autopeças Fras-le Master Jost Suspensys Controil.*

FENATRAN
20º SALÃO INTERNACIONAL DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA
De 9 a 13 de Novembro de 2015
ANHEMBI • SÃO PAULO • SP
FENATRAN 40 ANOS
HÁ 40 ANOS MOVIMENTANDO SEUS NEGÓCIOS
O MAIOR EVENTO de TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA DA AMÉRICA LATINA ABRE AS PORTAS PARA VOCÊ.
Seja destaque na principal plataforma de negócios do setor.
Ativação de toda cadeia produtiva.
Prospecção de novos clientes.
Negócios de curto a longo prazo.
Apresentação de tendências.
SUCESSO EM 2013
• + de 61 mil visitantes
• 370 marcas expositoras
• 20 milhões de leads em mídia espontânea
• + de 5 mil test drives na Fenatran Experience
www.fenatran.com.br
RESERVE SEU ESPAÇO
Flavia Castanho - Coordenadora de Eventos
(11) 3060-4981 I flavia.castanho@reedalcantara.com.br
INICIATIVA: NTC ANFAVEA
APOIO INSTITUCIONAL: Anfir SIMEFRE ABR
LOCAL: anhembi
CIA. AÉREA OFICIAL: LAN TAM
ORGANIZAÇÃO E PROMOÇÃO: Reed Exhibitions Alcantara Machado

Automotive

Telematics Brazil & LATAM 2015

Registre-se agora e ganhe um desconto de U$100 com o código **3844PIB**

A MAIOR CONFERÊNCIA DA AMÉRICA LATINA SOBRE VEÍCULO CONECTADO

INFOTAINMENT:

O Brasil é conhecido como o centro mundial das mídias sociais. Mas quais são os serviços de informação & entretenimento que terão real impacto no universo da direção autônoma?

CONTRAN-245:

Com tantos adiamentos desde 2007, muitas dúvidas rondam sua implementação. Porém, sendo uma realidade, você precisa das informações dos bastidores dessa discussão.

INTEGRAÇÃO COM SMARTPHONE:

O uso de smartphones no mercado brasileiro, que já é altíssimo, duplicará até 2020. Como integrá-los para expandir o uso de telemática pelos usuários finais?

INOVAÇÃO DA GESTÃO DE FROTAS:

Venha analisar as mais inovadoras soluções de gestão de frotas disponíveis no mercado, como a monitoração de comportamento do motorista.

TELEMÁTICA PARA SEGUROS :

Familiarize-se com as mais novas soluções de segurança com base no usuário e conheça as verdadeiras inovações dos seguros baseados em telemática.

PALESTRANTES:

ZURICH
ARVAL BNP PARIBAS GROUP
VOLVO
MAN
RENAULT
TOMTOM
Jasper
SIERRA WIRELESS
NNG
Telit wireless solutions Making machines talk.
QUANTA

"O evento foi mesmo um sucesso. Eles conseguiram reunir os principais intervenientes do mercado de telemática do Brasil. Parabéns pela organização, esse será um começo para o futuro de telemática na América Latina."

- Andre Carvalho,
Autotrac

"Foi um fórum muito importante para trocar informações e casos relacionados a esse mercado específico. Conhecimento internacional dos mercados que estão utilizando soluções avançadas de telemática nos ajudam a identificar os possíveis problemas que provavelmente iremos enfrentar."

- Alex Goncalves Coutinho de Almeida,
Vivo – Telefonica

"Uma conferência muito bem preparada e conduzida, ótimo atendimento, com profissionais reconhecidos da indústria. Ótimas oportunidades de networking."

- Helder de Azevedo,
NAVTEQ

www.tu-auto.com/latam/pt-index.php